



LAUREA

Mielikuvia Fazer Amican osaamistarpeista vuonna 2020



Lehtinen, Eija

2010 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

MIELIKUVIA FAZER AMICAN OSAAMISTARPEISTA VUONNA 2020

Eija Lehtinen
Palvelujen tuottamisen ja johtami-
sen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2010

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tiivistelmä

Eija Lehtinen

Mielikuvia Fazer Amican osaamistarpeista vuonna 2020

Vuosi	2010	Sivumäärä	52
-------	------	-----------	----

Tässä työssä on tarkasteltu tulevaisuuden mielikuvia Fazer Amican ruokapaleluissa vuonna 2020. Työssä on kerrottu Fazer Amicasta yrityksenä, sen toiminnasta ja yrityksen strategiasta vuonna 2008. Teoriaosuudessa avataan tulevaisuudentutkimusta, mitä se on tieteen alana sekä sen käsitteistöä. Työn näkökulma on osaaminen ja lisäksi työssä käsitellään osaamisen teoriaa ja kerrotaan mitä strategia on. Opinnäytetyössä pohditaan tulevaisuuden osaamista, mitä tai millaisena alan tutkimukset ennakoivat sen olevan tulevaisuudessa.

Tavoitteena työssä oli selvittää millainen mielikuva keskeisillä osaamisen asiantuntijoilla on tulevaisuuden osaamistarpeista ja millaista uutta osaamista Fazer Amicassa tarvitaan vuonna 2020. Samalla sillä lisättiin tulevaisuudentutkimuksen tietoisuutta ja tulevaisuudentutkimuksen käsitteistöä yrityksen sisällä. Työssä selvitetään millaista osaamista muissa alan tutkimuksissa tulevaisuudessa nähdään olevan ja kuinka osaamista kuvataan niissä tutkimuksissa. Alan haasteena on osaavien ihmisten saaminen alan työpaikkoihin ja mitä muutoksia yrityksen strategiaan voidaan tehdä tai millaisin keinoin se saavutetaan vai voidaanko sitä saavuttaa?

Työssä on käytetty Delfoi menetelmää jolla tehdään tulevaisuudentutkimusta. Yhteistyössä yrityksen kanssa on valittu kohderyhmä, jolle tehtiin Survette-ohjelmalla kysely. Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan skenaarioiden todennäköisyyttä ja asioita, joita pidettiin toivottavana tulevaisuudessa vuonna 2020 Fazer Amicalla. Lisäksi tutkimuksessa oli kaksi avointa kysymystä, joihin vastaajat pystyivät omin sanoin kertomaan tulevaisuuden näkemyksiään.

Tutkimus osoittaa, että teknologia tarvitsee tullessaan uutta osaamista. Moniosaajia tarvitaan tulevaisuudessa enemmän ja luovuutta tarvitaan käyttämään teknologian soveltamisessa. Tutkimuksessa nousi esiin ruokapalvelujen turvallisuus, sen osaamiseen tarvitaan uusia taitoja riskien välttämiseksi. Tutkimusryhmä toivoi työntekijöiltä sitoutuneisuutta työnantajaa kohtaan sekä ammatistaan ylpeitä ja hyvän palveluasenteen omaavia työntekijöitä tulevaisuudessa. Tutkimus sai aikaan dialogia tulevaisuudentutkimuksesta yrityksen sisällä. Vastaajien näkemykset tulevaisuudesta ovat samansuuntaisia kuin yrityksen strategiaan on kirjoitettu vuonna 2008.

Asiasanat
tulevaisuudentutkimus, osaaminen, Delfoi-menetelmä, sitoutuneisuus

Eija Lehtinen

Images of needed expertise of Fazer Amica in 2020

Year	2010	Pages	52
------	------	-------	----

This thesis examines future images of Fazer Amica's food service in 2020. It reviews Fazer Amica as a company, its operations and company's strategy in 2008. The theory section explains the research of future, what it is as a field of science and its concepts. The viewpoint of this thesis is expertise. It also reviews the theory of expertise and explains what a strategy is. The thesis reflects to future expertise and how research results anticipate future stage.

The aim of the work was to clarify, what kind of image the experts have about future needs of know-how and what kind of expertise Fazer Amica needs in 2020. The information about future research and its concepts was also improved inside the company. The thesis clarifies the expertise of other studies of this field and how the expertise is described in them. The challenge of this line of business is getting employees with the needed knowledge. The other challenge is to make the needed changes to the strategy of the company and find the way to do that, if it is possible.

The thesis employs the Delphi method, one of future research methods. Together with the company, the target group was chosen, to whom a questionnaire was made via Survey method. The questionnaire asked the target group to evaluate the probability and facts, which were desirable in future, year 2020, in Fazer Amica. There were two open questions in the questionnaire, where the target group could tell their own point of views about their future visions. The answers have been analyzed and pointed out also in free text.

The thesis points out that technology needs new know-how. The society needs more multi-taskers and creative people to use new technology. It also came up, that new talents need to avoid safety risks of the catering. The wish of the research group was a commitment of an employee to an employer. It also stated that employees should have a good service attitude and be proud of their profession in future. The thesis raised up a good dialogue about future research in the company. The views of the target group were similar to our written strategy of the year 2008.

Keywords

Research of future, expertise, Delphi method, commitment

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Työn tarkoitus ja tavoitteet	7
3 Tomintaympäristön kuvaus	8
3.1 Fazer Amican liiketoimintayksiköt	9
3.2 Missio ja visio, arvot ja palvelulupaus	10
3.3 Ympäristöpolitiikka, vastuullisuus ja turvallisuus	10
4 Tulevaisuudentutkimus, mitä se on?	12
4.1 Tulevaisuuden tutkimuksen peruskäsitteitä	14
4.2 Heikot signaalit	14
4.3 Megatrendit	16
4.4 Skenariot	17
4.5 Toimijat eli aktorit.....	19
5 Osaaminen	19
5.1 Osaaminen strategian osana.....	22
5.2 Fazer Amican osaamisen kehittäminen.....	24
5.3 Fazer Amican johtamisosaaminen	25
5.4 Osaaminen tulevaisuudessa	27
5.5 Henkilöstö osaaminen tulevaisuudessa	26
5.6 Osaamisen strateginen johtaminen tulevaisuuden.....	30
5.7 Palvelualan osaamiseen tarvittavia tietoja.....	31
6 Tutkimuksen toteuttaminen	32
6.1 Tutkimusmenetelmän valinta	32
6.2 Kysely.....	34
7 Tulokset	35
7.1 Taustatiedot.....	36
7.2 Tutkimusteemojen esittely.....	37
7.3 Ateriatuotanto	38
7.4 Osaaminen	39
7.5 Työntekijät	41
7.6 Osaaminen Fazer Amicassa 2020.....	42
8 Johtopäätöksiä	43
8.1 Teknologian osaaminen vai luovuus?	43
8.2 Turvallisuus ja ympäristö	44
8.3 Työvoiman pysyvyys	45
9 Pohdinta.....	46

Lähteet	48
Taulukot.....	52
Kuviot.....	52

1 Johdanto

Hyvässä yritystoiminnassa halutaan ennakoida tulevaa, jotta voidaan valita oikeita strategioita yrityksen menestymiseksi. Siitä on tullut yritykselle osa systemaattista ja asiantuntemuksella toteutettavaa toimintaa tärkeiden operatiivisten kysymysten rinnalle ja niiden yhteyteen. (Mannermaa 2004, 11.)

Tulevaisuustietous eli tulevaisuuden tekeminen voidaan ymmärtää samanaikaisesti näkökulmaksi nykyisyyteen ja menneisyyteen ja pyrkimykseksi muodostaa käsitystä asioiden ja päivittäisten toimien merkityksestä (Rubin 1995, 3). ”Tulevaisuudentutkimus on nykyhetken tutkimusta tulevaisuuden arvioimisen näkökulmasta käsin” (Mannermaa 2003.)

Fazer Amica on ruokapalveluita tuottava yritys. Fazerin yritysraportissa on kuvattu yrityksen visiota edelläkävijyydellä ja se on kirjattu siten, että Fazer on tulevaisuudessa johtava ruokailu- ja palvelualan yritys valituilla markkinoilla. Tämä edellyttää edelläkävijyyttä kaikessa toiminnassa, niin laatu- ja ympäristöasioissa kuin sosiaalisen vastuun kantamisessa. Siihen tehtyjä strategioita kuvataan henkilöstön osalta näin: ”Henkilöstö on Fazerin tärkein voimavara. Meidän on joka päivä oltava asiakkaiden ja kuluttajien odotusten mittaisia. Motivoituneet, sitoutuneet ja osaavat työntekijät ovat menestyksemme kannalta korvaamattomia.” (Fazer Yritysraportti 2008.)

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää millaisia mielikuvia keskeisillä osaamisen asiantuntijoilla Fazer Amicassa on tulevaisuuden osaamistarpeista vuonna 2020. Tutkin myös millaista uutta osaamista tarvitaan tulevaisuudessa Fazer Amicalla ja millaista työvoimaa ja esimiehiä yritys tulee tarvitsemaan tulevaisuudessa. Sen tarkoituksena on herättää keskustelua ja pohdintaa tulevaisuudesta, mitkä asiat, trendit tulevat painottumaan yrityksen tulevaisuudessa. Mitkä seikat ja /tai tekijät edesauttavat yritystä, jotta niistä selviydytään.

Tulevaisuuden haasteena tulevat olemaan oikeat osaavat ihmiset oikeilla paikoilla. Yritys, joka pystyy saamaan parhaan henkilöstön ja pitämään sen, tulee olemaan vahvoilla tulevaisuuden kilpailussa. Mitä osaamista yritys tarvitsee tulevaisuudessa? Osaamisen johtaminen voisi olla eräs avaintekijä tulevaisuuden yrityksissä. Elinkeinoelämän loppuraportissa mainitaan menestystekijöiksi luovuus, rohkeus sekä terve itsetunto. Tarvitaan uutta osaamista ja koulutuksen merkitys kasvaa. (Elinkeinoelämän loppuraportti 2006, 3.)

Pyrin tutkimuksessani Delfoi-menetelmän avulla selvittämään, onko joitakin asioita, mitä voimme ennakoida. Tutkimusmenetelmän suunnittelu ja käyttö on enemmän taidetta kuin tiedettä Linestonen ja Turoffin mielestä. Menetelmää voidaan käyttää silloin, kun halutaan kartoittaa ennusteita jonkin tulevaisuuden kehityksen toteuttamisen ajankohdasta tai kun

halutaan arvioita jostakin tulevaisuuden halutusta tilasta sekä silloin, kun halutaan keinoja, joiden avulla tulevaisuuden tilaan voidaan päästä. (Kuusi 2002, 217 - 218.) Tulevaisuuden tutkimukseen liittyy myös tulevaisuuden tekemistä. Se on käsitysten muodostamista esimerkiksi toivottavista, todennäköisistä tai uhkaavista tulevaisuudennäkymistä. Niiden toteuttamiseen voimme vaikuttaa suoraan omilla valinnoillamme ja teoillamme tai sitten myös epäsuorasti herättämällä keskustelua haastamaan jo olemassa olevia tulevaisuusnäkymiä. (Rubin 2007.)

2 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyössäni selvitän millainen mielikuva keskeisillä osaamisen asiantuntijoilla Fazer Amicassa on tulevaisuuden osaamistarpeista ja millaista uutta osaamista Fazer Amicassa tarvitaan vuonna 2020. Tulevaisuuden tutkimus on mielenkiintoista ja haastavaa ja yritys, joka pystyy hiukan ennakoimaan, mitä siltä tulevaisuudessa odotetaan, pystyy myös paremmin varautumaan tulevaisuuden tuomiin haasteisiin.

Työssäni kerron mitä tulevaisuudentutkimus on, mitä sillä tarkoitetaan ja kuinka sen avulla yritys pystyy myös vaikuttamaan omaan menestykseensä. Samalla kerron tulevaisuuden käsitteistö muutamia keskeisiä käsitteitä. Muun muassa käsitteet heikot signaalit, megatrendit ovat tulevaisuudentutkimuksen tärkeitä avainkäsitteitä.

Tulevaisuuden haasteet ravitsemisalalla koko ajan kasvavat. Jos joitain asioita voidaan poimia ennakkoon niiden haasteiden joukosta, voi näistä asioista tehdä ehkä strategisia päätöksiä tulevaisuuteen. Samalla voidaan tukea tämän hetken toimintoja, jotka tähtäävät seikkoihin jotka saattavat nousta esiin mahdollisesti tulevaisuudessa. Oma toiveeni oli löytää heikko signaali, joka jonain päivänä voisi olla yrityksen megatrendi. Olen innostunut tästä opinnäytetyöstäni, vaikka heikon signaalin löytäminen on varmasti todellakin vain toive, haave.

Työssäni kerron, miten osaamista kuvataan eri teorioissa ja kuinka Fazer Amicassa on huomioitu osaamisen näkökulma ja kuinka yrityksen strategiassa on otettu huomioon osaaminen, ja siihen viitaten pyrin työssäni tuomaan uusia näkemyksiä yrityksen eri asiantuntijoilta, kuinka he kokevat, miten osaaminen tulee tulevaisuudessa muodostumaan. Osaaminen on henkilöstö-ravintolan tulevaisuudessa tärkeällä sijalla, mutta mitä osaamista tarvitaan, sen oivaltaminen ja tiedostaminen toisi yritykselle suuren kilpailuedun muihin yrityksiin nähden. Edes aavistaminen mihin suuntaa se on menossa voi tuoda etua ja oikeiden suunnitelmien alkua. Näkemysten joukosta voidaan poimia tiettyjä esiin nousevia asioita, joista yrityksessä ollaan samaa mieltä. Jos kaikki ovat taas sitä mieltä, ettei joku asia ainakaan toteudu, voidaan sen tiedon pohjalta tehdä johtopäätelmiä, ettei ainakaan sitä valita yrityksen strategiaan tulevaisuudessa.

Erilaisia vaihtoehtoja voidaan nostaa alalla tehdyistä muista tutkimuksista ja niiden perusteella pyrin omassa työssäni vertamaan Fazer Amican näkemyksiä tulevaisuudesta. Esiin nousee kysymyksiä yrittäjähenkisyydestä, luovuudesta ja millainen on johtaminen vuonna 2020. Onko vielä ajankohtaista puhua osaamisen johtamisesta vai onko tulevaisuudessa uudenlainen johtaminen. Millaista johtamisosaamista esimiehet silloin tarvitsevat? Kuinka vahvaa osaamista tulevaisuudessa palvelualalla tulee näyttämään vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot eli herkkyyden asenne ja näkemys.

Elinkeinoelämän keskusliitossa toteutettiin pitkän aikavälin ennakkointihanke, joka käynnistyi Palvelutyönantajat ry:ssä vuonna 2004. Sen tavoitteena oli ennakoida yksityisellä palvelusektorilla tapahtuvia muutoksia, alojen tulevaisuutta, niiden toimintaympäristöä sekä niiden heijastusta alojen osaamisvaatimuksiin. Aikajänne ulottuu vuoteen 2020. Ennakoinnin tavoitteena oli, että myös vuonna 2020 olisi osaavaa henkilöstöä riittävästi ja osaaminen vastaisi parhaalla tavalla elinkeinoelämän tarpeita. (Elinkeinoelämän loppuraportti, 2006, 3.)

Taskinen on tutkimuksessaan Ammattikeittiöt suomessa 2015-vaihtoehtoisia tulevaisuudennäkymiä halunnut kartoittaa eri ammattikeittiöiden tulevaisuudennäkymiä ja selvittää asiantuntijoiden käsityksiä eri vaihtoehtoihin johtavista kehityspoluista sekä arvioinut niiden toteutumisen toivottavuutta ja todennäköisyyttä. Taskinen on työssään tehnyt erilaisia skenaarioita herättämään keskustelua ja haastamaan jo olemassa olevia tulevaisuuskäsitteitä ja synnyttämään uusia ajatuskulkuja ja ehkä sitä kautta muuttamaan myös päätöksentekoa ja toimintaa. (Taskinen 2007, 2-3.)

Tutkimuksessani olen rajannut muut tutkimukset näihin kahteen edellä mainittuun ja olen poiminut niistä myös tutkimusosioni kysymykset.

3 Toimintaympäristön kuvaus

Fazer Amica on Pohjoismaiden ja Baltian johtava henkilöstö- ja opiskelijaruokailun tekijä, jonka perustehtävä on tarjota ruokaa ja asiakaskohtaisia palveluratkaisuja. Toiminta-alueisiin kuuluvat myös kongressi-, kokous- ja tilausravintolat, kurssikeskukset, tavarataloravintolat ja -kahvilat, suurtapahtumien ravintolapalvelut sekä juhlien järjestäminen. Lisäksi ruokailupalveluja hoidetaan kasvavassa määrin päiväkodeissa, sairaaloissa ja palvelutaloissa. Fazer Amica vastaa myös asiakasyrityksiensä edustustarjoiluista. Kaikkiaan Fazer Amicalla on 1400 ravintolaa Suomessa, Ruotsissa, Tanskassa, Norjassa, Virossa, Latviassa ja Venäjällä. Suomessa Fazer Amicalla on hoidossaan yli 920 ravintolaa ja palveluksessaan 4000 työntekijää. Liike-

vaihto oli vuonna 2008 250 miljoonaa euroa. Fazer konsernin liikevaihto yli 1,3 miljardi euroa ja henkilöstöä yli 16 000. (Fazer Amica Yritystiedot 2009.)

3.1 Fazer Amican liiketoimintayksiköt

Fazer Amicalla on kolme erilaista liiketoimintayksikköä joita ovat palvelu- ja henkilöstöravintolasektori, opetus- ja hoivaravintolasektori sekä kahvila- ja ravintolasektori, joita johtaa liiketoiminnanjohtajat. (Fazer Amica Yritystiedot 2009.)

Fazer Amicalle jokaisessa palvelu- ja henkilöstöravintola on yksilöllinen ratkaisu, joka on suunniteltu yhteistyössä asiakkaan kanssa. Lähtökohtana ovat asiakasyhteisön tarpeet, tavat ja tyyli. Yrityksessä on segmentoitu henkilöstöravintolat neljään eri toimintoon. Meidän Amica on pienien ravintoloiden konsepti, 24-tuntia palveluratkaisuja vastaa tehdas- ja muita asiakasyrityksen ravintoloita, jotka toimivat ympäri vuorokauden. Easy Break ja Hight Fly ovat erilaisia henkilöstöravintoloita, joiden asiakaskunta tai sopimus määrittää valitun konseptin. (Fazer Amica Yritystiedot 2009.)

Julkinen sektori -liiketoimintayksikkö on erikoistunut nimensä mukaisesti julkisen hallinnon ruokailupalvelujen hoitoon. Suurimman ryhmän muodostavat eri opetus- ja hoiva-alan ravintolat. Fazer Amican hoidossa on 160 opiskelijaravintolaa, jotka koostuvat yliopistojen, korkeakoulujen, ammatillisten oppilaitosten, ammattikorkeakoulujen, 2. asteen oppilaitosten sekä lukioiden, ala- ja yläastekoulujen ravintoloista kaikkialla Suomessa. Palvelujen lähtökohtana on tiivis yhteistyö oppilaitoksen kanssa ja koulun opetusohjelman sekä kasvatuksellisten tavoitteiden tukeminen. Myös lasten ja nuorten ravitsemuksellisten ja elämyksellisten tarpeiden huomioonottaminen on osa amicalaista palvelua. (Fazer Amica Yritystiedot 2009.)

Kunnallisella puolella Fazer Amica hoitaa ruokailupalveluja oppilaitosten lisäksi niin päiväkodeissa kuin vanhusten palvelutaloissakin mm. Vantaalla, Oulussa ja Inkoossa. Lisäksi Fazer Amica vastaa kahden kunnan: Pernajan ja Ruotsinpyhtään kaikista ruokapalveluista. Näissä kunnissa toiminnan piiriin kuuluvat niin koulut, päiväkodit, vanhainkodit, henkilöstöruokailu, vanhusten kotipalveluateriat kuin kunnan kokous- ja vierastarjoilutkin. Lisäksi Julkinen sektori -liiketoimintayksikkö vastaa myös yksityisten palvelutalojen ja hoivakotien ruokailupalveluista. (Fazer Amica Yritystiedot 2009.)

Kahvila- ja ravintolasektori vastaa pääasiassa yleisölle avoinna olevien kahviloiden ja ravintoloiden sekä ravintolamaisten kumppanuuksien toiminnasta. Yritys toimii mm. Stockmannin tavaratalojen, Suomen Kansallisopperan, Savonlinnan oopperajuhlien, Turun linnan, Helsingin Messukeskuksen ja Lappeenrannan Kasinon ravintolatoimintojen hoitajana. Lisäksi Fazer

Amica hoitaa monien urheilu- ja liikuntaopistojen ja koulutuskeskusten sekä business park - tyyppisten toimistotalojen kahviloita ja ravintoloita. (Fazer Amica Yritystiedot 2009.)

Oman lisänsä toimintaan tuo juhla- ja kokouspalvelut sekä suur tapahtumien ravintolapalvelut. Fazer Amica on hoitanut esimerkiksi Hiihdon MM-kilpailujen ravintolapalvelut Lahdessa vuosina 1978, 1989 ja 2001. Vuonna 2005 järjestelyvastuulla olivat Yleisurheilun MM2005 - kilpailujen yleisöravintola Food Garden, mediakeskuksen ravintola sekä kisojen yhteistyökumppanien ja yritysvieraiden ravintolapalvelut. (Fazer Yritysvastuuraportti 2008.)

3.2 Missio, visio, arvot ja palvelulupaukset

Fazer Amican missio on tuottaa makuelämyksiä. ”Hyvä ruoka ei ainoastaan maistu herkulliselta, vaan se tuoksuu, näyttää, tuntuu ja jopa kuulostaa hyvältä. Se on kokonaisvaltainen, mielihyvää tuottava makuelämys.” Visio on puolestaan kirjoitettu seuraavalla tavalla. ”Tavoitteenamme on olla johtava ruokailu- ja palvelualan yritys valituilla markkinoilla.” Lisäksi visioon on kirjattu että kasvua tapahtuu kaikilla toimialoilla ja yritys haluaa olla houkuttelevin työntekijä ja samalla halutaan olla sidosryhmille tärkein kumppani. (Fazer Amica, Fazer Way, Toimintatapamme 2009.)

Fazer Amican arvot ovat asiakaslähtöisyys, laadukkuus ja yhteistyö. Asiakaslähtöisyys: Asiakkaiden tarpeet ovat kaiken toiminnan perusta. Tavoitteena on ylittää asiakkaiden odotukset. Laadukkuus: Pyritään korkeaan laatu tasoon kaikessa, mitä tehdään. Sitoudutaan laadukkuuteen, se innostaa yritystä jatkuvasti kehittämään työ- ja toimintatapojaan. Yhteistyö: Työskentely perustuu vahvaan yhteishenkeen. Yhdistämällä osaamisen onnistuu yritys saavuttamaan asiakkaiden luottamuksen ja yhteiset tavoitteet. (Fazer Amica, Missio, visio ja arvot 2008.)

Amican kolme palvelulupausta on ystävällistä palvelua, maukasta ruokaa ja sujuvia palveluratkaisuja. Ystävällisen ja yksilöllisen palvelun tavoitteena on tarjota asiakasyrityksille ja heidän työntekijöilleen rentouttavia ja sujuva lounas- ja taukopaikka työpäivän kiireen keskellä. Samalla tarjotaan monipuolisia palveluja jokaiseen tilanteeseen asiakkaan toiveiden mukaisesti. (Fazer Amica, Missio, visio ja arvot 2008.)

3.3 Ympäristöpolitiikka, vastuullisuus ja turvallisuus

Yrityksen perustaja Karl Fazer tunsu vastuuta ympäristöstä, luonnosta ja laadusta. Yritys on aina vaalinut näitä perinteitä ja kehittänyt niitä. Fazer haluaa olla esimerkillinen yritys myös tämän päivän korkeiden ympäristövaatimusten mukaisesti ja huomioida ympäristönäkökohdat kaikessa toiminnassamme. Fazer haluaa täyttää puhtaan ja turvallisen elintarviketuotannon

vaatimukset ja toimia asiakkaiden, kuluttajien ja yhteiskunnan asettamien odotusten mukaisesti. Toimintaan vaikuttaa monin tavoin ihmisten arkipäivään ja ympäristöön. Vastuullisena yrityksenä Fazer arvioi ja tunnistaa toimintansa vaikutukset. Fazer huolehtii työntekijöistään, luonnosta ja ympäristöstä ja osallistuu ympäröivän yhteisön kehittämiseen. Menestyminen edellyttää vastuullisuutta niin taloudellisissa, sosiaalisissa kuin ympäristöönkin liittyvissä asioissa. (Fazer Yritysvastuuraportti 2008.)

Ympäristöpolitiikan keskeiset tekijät ja suuntaviivat ovat tuotanto ja siinä käytetyt raaka-aineet ja pakkaukset, asiakassuhteet, henkilöstö sekä toiminnanohjaus. Fazer Amican tavoitteena on käyttää puhtaita ja elinympäristöä säästäviä raaka-aineita ja valmistusmenetelmiä. Markkinoissa huomioidaan ympäristöseikat ja pyritään käyttämään ympäristöystävällisiä pakkauksia. Yritys edellyttää, että myös alihankkijat kantavat vastuuta ympäristöstä. Fazerin ja heidän asiakkaiden yhteisenä tavoitteena on kannattavalla tavalla palvella kuluttajia sekä samalla ottaa ympäristö huomioon. Siksi yritys kehittää toimintaansa niin, että se on kuluttajien edun mukaista samalla kun ympäristönäkökohdista huolehditaan. (Fazer-konserni, Yritysvastuuraportti 2008.) Elintarvikkeiden kuluttajille on tärkeää, että tuotteita on turvallista käyttää ja tuoteturvallisuus onkin yksi esimerkki vastuullisen toimintatavan viemisestä käytännön tasolle ja osaksi Fazerin normaalia päivittäistä toimintaa. Fazer konsernin toimialoilla ja elintarvike alalla yleensäkin on yritysvastuuseen keskeisesti liittyviä ajankohtaisia teemoja kansainvälistyminen, ketjuuntuminen, verkostotalouden yleistymisen myötä yhä tiiviimpi yhteistyö raaka-aineiden ja palveluiden toimittajien kanssa, osaavan työvoiman saatavuus, ravintolapalveluiden jatkuva kilpailuttaminen sekä vaikutusmahdollisuudet ilmastonmuutokseen ja muihin ympäristövaikutuksiin. (Fazer Yritysvastuuraportti 2008.)

Fazer haluaa kantaa osansa vastuusta ja on laatinut koko konsernin kattavan ravitsemuspolitiikan. Yritys ottaa ravitsemusasiat huomioon tuotekehityksessä, raaka-aineiden ja prosessien valinnassa, viestinnässä ja markkinoinnissa. Seuraamalla alan tutkimusta ja osallistumalla aktiivisesti erilaisiin tutkimuksiin yritys päivittää ja lisää asiakkaiden tietämystä ravitsemukseen liittyvistä asioista. (Fazer Yritysvastuuraportti 2008.)

Ympäristöpolitiikan tavoitteiden saavuttaminen edellyttää että kaikki Fazer-konsernissa työskentelevät ottavat henkilökohtaisen vastuun ympäristökysymyksistä kaikessa toiminnassaan. Avoin tiedonkulku ja hyvä yhteistyö ovat lisääntyvän ympäristötietoisuuden perusedellytykset. Fazerin johto sitoutuu ympäristöohjelman tavoitteisiin ja kantaa vastuun siitä että ympäristön huomioonottamisesta tulee luonnollinen osa yrityksen toimintaa. He vastaavat myös siitä, että koko henkilöstö tuntee ympäristöpolitiikan ja sen tavoitteet. Laatujärjestelmä sekä siihen liittyvä koulutus ja sisäiset katselmuksset auttavat ympäristö-asioiden hallinnassa. (Fazer Amica Suomi, laatu ja ympäristö 2008.)

Latvala on tutkimuksessaan todennut elintarvikkeen laadun kehittyneen kokonaisvaltaiseksi ja varsin kattavaksi käsitteeksi, joka myös tuotteen fyysisten ominaisuuksien lisäksi kattaa palvelun ja tuotantoprosessin laadun. Turvallisuutta voidaan määrittää tuoteominaisuuksiksi, jossa kuluttaja määrittelee laadun ensisijaisesti ulkoisesti havaittaviin ominaisuuksien perusteella. Tästä esimerkkinä voisi olla elintarvikkeen tarkastelussa väri, rakenne, ulkoiset viat sekä hinta. Toiseksi kuluttaja voi arvioida kulutuksen alettua elintarvikkeen makua, koostumusta jolloin voidaan todeta akuutit ruokamyrkytykset kuten salmonella, ehec- ja listeriabakteerit. Kolmantena tulevat vasta pidemmällä aikavälillä havaittavat elintarviketurvallisuusrisikit esimerkkinä raskasmetallit ja torjunta-ainejäämät. (Latvala 2002.)

Usein myös elintarvikkeiden turvallisuusominaisuuksia kuvataan luottamusperäisiksi, koska kuluttajan itsensä on vaikea arvioida niitä ja saadakseen tietoa, hänen tulee luottaa myyjään tai ulkopuoliseen tarkastajaan. Näitä ovat siis turvallisuutta koskevat ominaisuudet esimerkiksi raskasmetallit, ruokamyrkytyksiä aiheuttavat bakteerit ja virukset, torjunta-ainejäämät ja ruoan lisäaineet. Toisena ovat ravitsemukselliset ominaisuudet eli turvallisuus mittareina ovat energiasisältö, rasvapitoisuus, kuitujen määrä, vitamiinit ja niin edelleen. Samoin myös prosesseja koskevat ominaisuudet joista esimerkkinä on eläinten hyvinvointi, ympäristöystävällisyys ja omavalvonta. Käyttöominaisuuksien ja pakkauksen ominaisuuksien turvallisuus määritteet ovat tarkastelussa kuten käyttötarkoitus ja säilytys sekä pakkausmateriaalit ja pakkauksen soveltuvuus. (Latvala 2002.)

4 Tulevaisuudentutkimus, mitä se on?

Tulevaisuuden tutkiminen ei aivan sananmukaisesti ole mahdollista. Sanotaan, ettei tulevaisuutta voi tietää. Menneisyydenkään tutkiminen ei ole ongelmattonta. Menneisyyteen ei voi palata, ja sieltä saatu tieto saattaa olla vähäistä tai kerrottu historia on usein valistunutta arvausta eikä todennettua tosiasia. Tulevaisuus on kuitenkin hyvä tutkimuskohde, koska se tulee ja todentaa ovatko teoriat oikeita. (Hannula & Linturi 1998, 210) Tulevaisuudentutkimuksen päätehtävä on kartoittaa jonkin ilmiön mahdollisia, todennäköisiä ja toivottavia tulevaisuuksia. Tulevaisuudentutkimuksen perusolemuksen kuuluu, ettei tulevaisuus ole ainaakaan kokonaan ennalta määrätty, vaan tulevaisuus on avoin ja siihen voidaan monin tavoin vaikuttaa. Tulevaisuudentutkijat käyttävät hyväkseen erilaisia menetelmiä, esimerkkinä aikasarja-analyyseja, skenaarioita ja simulaatioita. Niistä saatuja tuloksia voidaan kutsua tulevaisuustiedoksi. (Rubin 1995, 3 - 11.)

Mika Mannermaan mielestä tulevaisuutta eletään jo nyt. Jotta tässä onnistuu, Mannermaa jakaa sen neljään perusasiaan. Ensimmäisenä on professionalismismi, eli kovassakaan kilpailussa ei pärjää yritys, joka suunnittelee toimintojaan ”fiilispohjalta”, satunnaisesti. Toisena Mannermaa mainitsee hyvän aineiston. Tietoa ja ”kohinaa” löytyy kaikkialla, ja siitä relevantin tiedon löytäminen ja rajaaminen ei ole yksikertaista. Kolmantena jaottelussa on kunnon me-

netelmät. Tulevaisuudentutkimuksessa on kehitetty erilaisia tapoja ja metodeja ja niiden joukosta on valittava oikea menetelmä tavoitteiden, tutkimuskohteen ja resurssien perusteella. Tärkeää on Mannermaan mielestä se, että käytössä on jokin työtä edistävä systemaattinen jäsentely. Viimeisenä hän jaottelee tulevaisuuden siten, että ajatellaan toisin, hauskaa pitää olla. Tulevaisuuden tutkimisessa voi ajatella toisin. Arkiajattelusta luopuminen on jopa välttämätöntä. Pohdinta tulevaisuudesta on luova prosessi, jossa uhat ja ongelmat otetaan haltuun ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin tartutaan. (Mannermaa 2004, 11 - 12.)

Tulevaisuudentutkimus eroaa suuresti muista tieteenaloista, sillä koska vielä ei ole mitään tapahtunut, sitä ei voi testata empiirisesti nykyhetkessä. Tulevaisuudentutkimusta ja sen aikaansaamaa tiedon totuudenmukaisuutta ja todistettavuutta kohtaan on monesti esitetty kritiikkiä. Tulevaisuudentutkimus laajentaa tiedonkäsitystä siitä mihin muut tieteet oman käsityksensä rajaavat. Tästä on seurauksena se, että tulevaisuudentutkimuksella on ominainen tietämisen ja tiedontuotannon paradigma (syntaksi, semantiikka ja pragmatiikka), joka eroaa muista tieteen piireistä. Tulevaisuudentutkimuksessa on määriteltävä nämä alueet. Syntaksilla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Semantiikalla taas tarkoitetaan niiden sisältöä ja aiheita, sekä asioiden problematisointeja ja merkityssuhteita, jotka liittyvät tulevaisuusintressiin. Kolmantena pragmatiikka sisältää kysymysten asettelua, ovatko ne relevantteja tulevaisuudentutkimuksessa käsiteltäväksi ja millaisiksi toiminnan signaaleiksi ja päätöksiksi tutkimusten tulokset voidaan tulkita. (Malaska 2003, 11.)

Tulevaisuudentutkimus sijoitetaan tutkimustraditioltaan usein lähelle humanistisia tieteitä ja yhteiskuntatieteitä. Tulevaisuudentutkimukseen on apuna historian tutkimus, jossa on usein esitetty määritelmä, jonka mukaan siinä katsotaan ajassa taaksepäin, jotta pystyttäisiin ymmärtämään nykypäivää ja näkemään tulevaisuuteen. Tulevaisuuden ennustamiseen liittyy monia epävarmuustekijöitä ja kaikkein kriittisintä tässä suhteessa on ennakointi nopeasti kehittyvillä aloilla kuten tieto- ja viestintäteknikassa. Tulevaisuuden visiointiin ja siinä onnistumiseen tai epäonnistumiseen liittyy usein myös tavattoman suuria taloudellisia seurausvaikutuksia. (Vapaavuori, A & von Bruun 2003, 183.)

Tulevaisuudessa ilmenee erilaisia vaikutteita ja mahdollisuuksia ja niitä tulisi kuvata mahdollisimman ymmärrettävästi ja kansantajuisesti. Erilaisten tulevaisuuskuvien visualisointiosaimista tulisikin kehittää. Taiteilijoiden ohella tarvitsemme myös filosofi, sillä ennakointiin liittyvä kyseenalaistamisen ja erilaisten vaihtoehtojen tunnustelun tarve on suuri. Toisaalta moniulotteisuuden ymmärtäminen ja monien rinnakkaisten totuuksien hyväksyminen ovat jokaisen tulevaisuuden kansalaisen oppimishaasteita. (Elinkeinoelämän loppuraportti 2006, 3.)

Rubin toteaa, ettei tulevaisuus ole ennustettavissa, voimme kyllä muodostaa mielikuvia ja käsityksiä siitä ja silloin puhumme useista erilaisista vaihtoehtoista tulevaisuudessa. Tulevai-

suus ei ole ennalta määrättyä, vaan voimme pohtia, mikä voisi todennäköisesti tulla tapahtumaan miettiessämme erilaisia vaihtoehtoja. Tulevaisuuteen voimme vaikuttaa omilla valinnoillamme ja teoillamme ja siksi on tärkeää tietää mitkä asiat ovat mahdollisia, todennäköisiä ja mitkä asiat ovat toivottavia. Tulevaisuuden pohdiskelu koskettaa meitä kaikkia ja siksi pitäisi keskustelun olla laajaa ja samalla menneen kehityksen tunteminen on tarpeen, jotta vaihtoehtojen pohdinta olisi syvällistä ja ne eivät rakentuisi tyhjän päälle. Tämä vaatii luovutta ja ennakkoluulottomuutta. (Rubin 1995, 7.)

Kaivo-ojan mielestä tulevaisuuden tekeminen voi olla tietoista, intentionaalista tai sitten, tiedostamatonta, spontaania tai vaistonvaraista. Strategisen tulevaisuuden tekemisen valossa tulevaisuuden tekeminen on uudelleen organisoitumista, joka tapahtuu hyvin erilaisessa muodossa jokaisessa yksityistapauksessa. (Kaivo-oja 2003, 226.)

4.1 Tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteitä

Tulevaisuudentutkimuksessa on oma käsitteistönsä, ja tässä luvussa yritän valottaa terminen taakse, mitä ne tarkoittavat. Kamppinen, Malaska ja Kuusi (2003, 24 - 35) ovat kirjassaan koonneet tulevaisuuden peruskäsitteistöä yhteen ja sieltä nousevat esille termit heikot signaalit, megatrendit, tulevaisuudenpolku, skenaariot ja toimijat eli aktorit.

Tulevaisuuden ääripäitä edustavat heikot signaalit ja megatrendit. Heikot signaalit ovat orastavia kummajaisia. Niihin voi tarttua ja hyödyntää omassa toiminnassaan. Ne elävät hetken ja sitten niistä muodostuu megatrendejä tai häviävät kokonaan. (Mannermaa 2004, 16.) Megatrendit taasen ovat kuin joki, joka vyöryy eteenpäin ja siihen voidaan vaikuttaa vain rajoitettusti, jos ollenkaan. Tulevaisuudentutkija ei varsinaisesti ennusta tulevaisuutta, vaan aiheen tarkastelu tapahtuu yleisten kehityslinjojen kuten megatrendien ohella vaihtoehtoina usein skenaarioiden, tulevaisuuspolkujen muodossa. (Mannermaa 2004, 17; Kamppinen ym. 2003, 25.)

4.2 Heikot signaalit

Brian Coffman on määritellyt heikot signaalit monesta eri näkökulmasta. Heikko signaali on hänen mielestään idea tai trendi, joka vaikuttaa yritykseen tai yrityksen toimintaympäristöön. Se voi myös olla uusi ja yllättävä signaalin vastaanottajan näkökulmasta. Signaalia on joskus vaikea huomata "kohinan" ja muiden signaalien keskeltä. Se voidaan kuvata yritykselle uhkana tai mahdollisuutena. Signaalia on usein aliarvioitu ihmisten taholta, jotka tietävät asiasta. Heikko signaali vaatii viiveen, ennen kuin se kypsyy ja muuttuu valtavirraksi. Mutta heikot signaalit edustavat mahdollisuutta oppia, kasvaa ja kehittyä. (Coffman 2003.)

Heikko tulevaisuussignaali on muutoksen ensioire, joka tulee tyypillisesti vahvaksi yhdistymällä toisiin signaaleihin. Kuusi ja Hiltunen ovat maininneet, että heikon tulevaisuussignaalin merkittävyys määräytyy sen vastaanottajan tavoitteista käsin ja sen löytäminen vaatii tyypillisesti systemaattista etsintää. (Kuusi, Hiltunen 2007.) Nykyisin dynaamisimmat yritykset etsivät trendien ohella heikkoja signaaleja, 'villejä kortteja'. Niissä voi muhia menestysbisneksen itu. Heikko signaali on ilmiö, joka on oraalla. (Mannermaa 2003.)

Elina Hiltunen on jakanut heikot signaalit seuraavasti: Ne ovat aikaista informaatiota. Esi-merkinä voi olla tieto jostain mahdollisesta tapahtumasta, joka ei kuitenkaan vielä ole konkretisoitunut tai sitten se voi olla muutoksen ensioireita. Tulevaa tapahtumaa ei ehkä itsessään voi nähdä, mutta se voi "oireilla" ja jos pystyy lukemaan kyseisiä oireita, on mahdollista ennakoita muutos. Hiltunen vertaa sitä syysflunssaan: "Ensimmäinen heikko signaali voi olla väsymys. Sitten tuleekin kurkkukipu ja nenä alkaa valua Niagaran putouksen tavoin ja enää ei tarvitse empiä, mistä väsymys johtui. Se oli siis flunssan aikaista oireilua eli heikko signaali." Heikon signaalin huomaaminen esimerkiksi taideteos tai havainto, ja sen analysointi vaikka kokemuksen tai intuition pohjalta antaa sille mahdollisuuden tulla nousevaksi trendiksi ja sen jälkeen voidaan pohtia miten yritys pystyy sen hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. (Hiltunen 2006.)

Useimmille heikko signaali on ensimmäinen ilmaus muutoksesta tai alkusysäys, joka muuttaa tapahtumien kulkua eri suuntaan kuin muutoin olisi käynyt. Sen yhteyttä tulevaan tilanteeseen ei useinkaan voida perustella tilastollisesti vaikkapa historiallisella aikasarjalla, vaan se on ilmaantuessaan jotain uutta ja ennen kokematon. (Rubin 2002.)

Linturin mielestä heikkojen signaalien merkitystä on vahvistanut uskomus, että joka tunnistaa signaalit, on muita paremmassa asemassa mm. käynnistettäessä uutta liiketoimintaa tai uudistettaessa vanhaa liiketoimintaa. Hänen mielestään heikkojen signaalien pyydystämisessä nähdään ainakin kolme eri metsästysseuraa. Tutkijat, jotka tutkivat yritysten ja organisaatioiden strategista toimintaa ja selviytymiskykyä muodostavat ensimmäisen ja ehkä suurimman joukon. Heitä edustaa tutkija Bryan S. Coffman, joka toisaalta on luettava myös seuraavaan joukkoon. Siihen kuuluvat viestintätieteilijät, esimerkkinä Leif Åberg, joiden tutkimustyö puolestaan usein sivuaa ainakin joltakin osin organisaatiotieteitä. Kolmanteen leiriin kuuluvat tulevaisuudentutkijat, kuten Osmo Kuusi ja Elina Hiltunen. (Linturi 2003.)

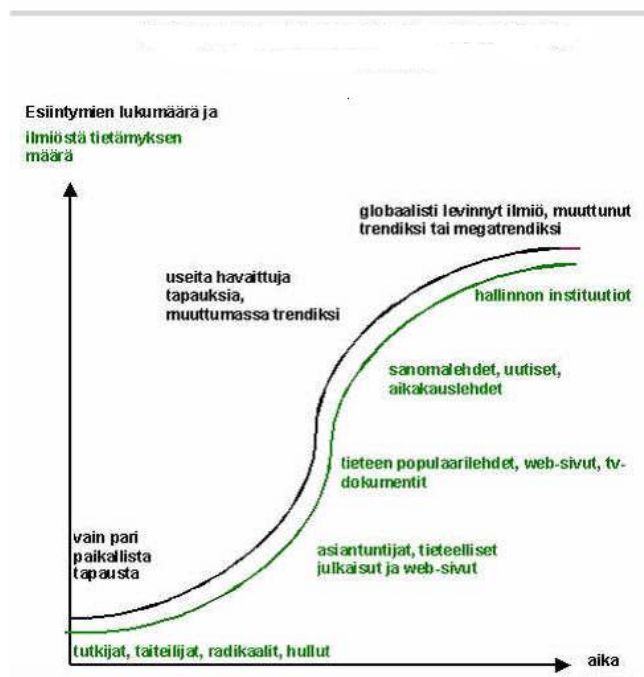
Delfoi tutkimukselle, jolla tutkitaan heikkoja signaaleita, on ominaista asiantuntijoiden mielipiteiden voimakas jakautuminen. Määrittelyn ongelmasta kertoo, että kun kootaan tuloksista antimääritelmä - tarkoittaen mitä heikko signaali vähiten on - se muistuttaa Japanin teknologisten heikkojen signaalien tunnistamisprosessia. Sille on annettu merkitys, että signaloitu ilmiö on objektiivinen ja tapahtuu väistämättä. Pääsy heikkojen signaalien jäljille on ennalta määrätty vain asiantuntijoille, muiden kohtalona on vaeltaa sokeina. (Linturi 2003.)

Heikkoja signaaleja yritykselle on kahta lajia, pakollinen signaali, joka estää aseman menettämisen, ja erikoissignaali, jonka avulla juostaan kilpailijoiden ohi. Pakollinen signaali voi yritykselle olla mahdollisuus ja sen huomaaminen ja merkityksen oivaltaminen on välttämätöntä ja sen ”missaaminen voi olla moka”. Erikoissignaali on puolestaan mahdollisuus tehdä bisnestä enemmän, ”fiksummin ja kannattavimmin”. Se on bisnesnälkäisen suosikkiherkku. Kuka ei haluaisi olla kuorimassa kermat päältä tai saada sulkaa hattuunsa? Kuka pystyy parhaiten hyödyntämään löydetyn signaalin, asiakkaan kannalta kiinnostavimman ja tekee sen fiksummin, on voittaja. Näiden erikoissignaalien huomaaminen vaatii yritykseltä hyvää energia- tasoa ja todellista halua trimmata omaa toimintaa. (Silván 2006, 14 - 16.)

Signaalien löytäminen voi olla vaikeaa, ne eivät tule vastaan käyttöohje otsassa. Niiden löytäminen vaatii aina oivaltamista ja juuri siksi niiden metsästys onkin niin mielenkiintoista. Heikkojen signaalien havaitseminen vaatii arjen mahdollisuuksien hyödyntämistä ja pelotonta avarakatseisuutta. (Silván 2006, 18,26.)

4.3 Megatrendit

”Megatrendi on kuin suuri joki, joka virtaa kohti merta. Se pääsuunta on selvä, vaikka siinä voi olla myös yllätyksiä, akanvirtoja - negatrendejä.”(Mannermaa 2004, 73.)



Kuvio 1. Heikon signaalin muutos trendiksi tai megatrendiksi (Linturi 2003).

Kuviosta 1 voidaan nähdä metodiketjutus siitä, että heikon signaalin elinkaareen kuuluvat metamorfoosit eli muodonmuutokset. Heikosta signaalista kehittyy vähitellen vahva signaali,

jonka tunnistaminen ei enää tuota vaikeuksia juuri kenellekään. Samansuuntaisista ja -kaltaisista heikoista ja vahvoista signaaleista voi rypästyä trendejä, joiden suurin muoto on megatrendi. Kuviossa 1 esitetään että, jos heikot signaalit alkavat esiintyä usein, niistä muodostuu trendi tai megatrendi. Trendi tarkoittaa pitkän ajanjakson kuluessa tapahtuvaa tarkasteltavan ilmiön yleistä kehityssuuntaa tai suuntausta. Kovin selvää eroa ei ole megatrendin ja trendin välillä. ”Voidaan ajatella, että silloin on kysymyksessä megatrendi, kun ilmiötä voidaan kuvata kehityksen suurena linjana, aaltona, joka sisältää globaalin tason vaikutuksia ja alailmiöitä.” (Linturi 2003.)

Megatrendin suuntaa ei voi pelkästään määritellä tarkastelemalla yksittäistä toimijaa ja tekijää, vaan on makrotason ilmiöiden ja tapahtumakuvausten usein globaali kokonaisuus. Se sisältää usein erilaisia ja jopa vastakkaisia alailmiöitä ja tapahtumaketjuja. Niistä muodostuvalla kokonaisuudella voidaan nähdä kehityssuunta, jonka uskotaan jatkuvan tulevaisuudessa samansuuntaisesti. (Rubin 2003, 895.)

Megatrendejä on käytetty pohjana ja taustatietona asiantuntijoiden skenaariotyöskentelyssä. Muun muassa Työskenaario-hankkeessa megatrendeiksi muodostuivat seuraavat osa-alueet: globalisoituminen, verkostoituminen, kestävä kehitys, työn murros, julkisen sektorin rooli, väestön ikääntyminen, kulttuurien syrjäytyminen ja teknologian kehitys. Niitä käytettiin tutkimuksessa pohjana ja tausta-aineistona sekä niitä hyödynnettiin, kun projektissa rakennettiin tulevaisuusarvioita. (Mannermaa 2004, 75.)

4.4 Skenaario

Skenaario on alun perin ollut termi, jota on käytetty teatterin ja elokuvan tekemisen yhteydessä ja joka tarkoittaa näytelmän toiminnallista käsikirjoitusta. Skenaariokäsikirjoitus ei sisällä pelkästään näyteltävän tekstin vuorosanoja, vaan siinä on myös ohjeet näytelmän ohjaajalle, näyttelijöille, kuvaajille ja lavastajille toiminnasta, valaistuksesta ja kuvakulmista. Lisäksi siinä on kuvailtu yleisellä tasolla näyttelijöiden liikkeet, paikat näyttämöllä, kulissit ja mahdollisesti myös näyttelijöiden asusteita ja muut juonelle olennaiset asiat. (Mannermaa 1999, 57.)

Mannermaa itse kuvaa skenaariota seuraavasti: ”Skenaariomenetelmällä luodaan loogisesti etenevä tapahtumasarja, jonka tarkoituksena on näyttää, miten mahdollinen, joko todennäköinen, tavoiteltavana tai uhkaava tulevaisuudentila kehittyy askel askeleelta nykytilassa.” (Mannermaa 1999, 57.)

Tulevaisuudentutkimukseen skenaarioajattelu ja skenaariomenetelmien käyttö on tullut toisaalta operaatiotutkimuksen ja toisaalta Delfoi-menetelmien kautta. Termin tulevaisuuden-

tutkimus otti käyttöön ensimmäisenä Herman Kahn 1950-luvulla hänen työskennellessään Rand-yhtymän tutkimuslaitoksissa Yhdysvalloissa. Sotatutkimuksen ja erityisesti ilmailutieteen piirissä Yhdysvalloissa 1950- ja 60-luvuilla kehiteltiin operaatiotutkimuksen menetelmiä ja ajattelutapoja. Delfoi-asiantuntijamenetelmät puolestaan kehittyivät samoihin aikoihin. (Rubin 2002.)

Rubin kirjoittaa, kuinka skenaarioiden luonnetta ja merkitystä on määritelty viime vuosina myös seuraavilla tavoilla: "...Skenaariot ovat uskottavantuntuja, osuvia, vaihtoehtoisia kertomuksia, jotka koskevat pikemminkin strategista ajattelua ja erityisesti ajattelun laatua kuin strategista suunnittelua ... Skenaariot pyrkivät laajentamaan näkemystä rajoittuneiden ajattelutapojemme ja -malliemme ohi ottamalla huomioon sen, että erilaisten mahdollisten tulevaisuuksien toteutuminen on riippuvainen hyvin laajoista joukoista ihmisiä ja että heidän maailmankuvansa poikkeavat omastamme." (Rubin 2002.)

Nykyisen ymmärtämyksen näkökulmasta näyttää siltä, että erityisesti yhteiskunnallinen todellisuus voi kehittyä useita erilaisia tulevaisuuspolkuja pitkin. Ne ovat erilaisia tapahtumakulkuja joita pitkin pääsee erilaisiin maailmoihin ja jotka ovat itse mahdollisten maailmojen oleellisia elementtejä. Tulevaisuuden keskeisenä tehtävänä on erilaisten mahdollisten maailmojen saavutettavuuden kartoittaminen, millaisia päätöksillä ja tai toimenpiteillä voidaan mihinkin maailmaan pyrkiä nykyhetkestä käsin. On olemassa mahdollisia maailmoja joihin pyritään ja niihin vaikuttavat aineelliset ja inhimilliset voimavarat sekä tavoitteet. Niihin vaikuttaa myös rajoitteet. (Kamppinen ym. 2003, 25 - 27.)

Mannermaa (1999, 220) sanoo, että skenaario on vaihe vaiheelta etenevä tapahtumainkuvaus, joka liittyy tulevaisuuden nykyhetkeen. Skenaariolla pyritään sanomaan jotain tulevaisuuden epävarmuuksista, jotta pystytään varautumaan päätöksenteossa epävarmuuteen paremmin. Skenaariot pyritään esittämään kuvauksina mahdollisista tulevaisuuden poluista. Hukkisen mukaan skenaariossa on suunnitelmaa sekä ennustetta sekoitussuhteessa, joka on riippuvainen asiayhteydestä. (Hukkinen 2002, 277 - 278.) Skenaariotarkastelun tavoitteena on harvoin ennustaminen, usein halutaan, että ymmärretään eri vaihtoehtojen ja muutosvaikutteiden luonne ja sisältö (Hannula & Linturi 1998, 210.).

Yrityksen strategiaan ja sen suunnitteluun skenaariot liittyvät kolmella tavalla. Aiheskenaariot vastaavat kysymykseen, mitkä ovat mahdolliset maailmat. Ne ovat useimmalle osastolle, yritykselle tai jopa koko toimialalle yhteisiä. Niitä laativat yleensä liiketoiminnan kehittämisestä vastuussa olevat henkilöt. Missioskenaariot taas vastaavat kysymykseen, kuka ja missä olemme. Niiden tehtävänä on tarkastella yrityksen strategista tehtävää, perususkomuksia asiakkaiden näkökulmasta, liiketoimintamalleja ja omaa osaamista. Niiden tarkoituksena on murtaa tabuja, jotka voivat olla rajoittamassa ajattelua ja toimintaa. Tämä kuuluu yrityksen

toimivan johdon vastuualueeseen. Kolmantena tulevat toimintaskenaariot, jotka vastaavat kysymykseen, minne voidaan mennä ja kuinka sinne mennään sekä minne päätetään mennä. Näissä tulee huomioida mission skenaarion tuomat rajoitteet. Tämä on myös yrityksen toimivan johdon vastuulla. (Meristö 2003, 238.)

4.5 Toimijat eli aktorit

Toimijat eli aktorit ovat olennainen osa mahdollisissa maailmoissa. On äärimmäisen tärkeää tietää, keitä muita toimijoita tulisi ottaa huomioon. Tulevaisuuspolkuja konstruoidessaan, rakentaessaan, pääsääntöisesti ihmiset olettavat, että siinä tilanteessa on myös muita aktoreita, erilaisilla odotuksilla ja taidoilla varustettuja olioita, jotka ovat tyypillisesti ihmisyyhteisöjä tai ihmisiä. Tämä tekee poluilla suunnistamisen erityisen haastavaksi. Näiden tahojen kanssa päätöksentekijät joutuvat käyttämään monimutkaisia pelistrategioita. (Kamppinen ym. 2003, 33 - 34.)

Aktoreiden keskeinen tunnusmerkki on kyky päätöksentekoon. Hänen tulee tunnistaa eri polkujen riskit ja niiden perusteella tehdä päätöksiä, hylätä ne päätökset, jotka tuovat katastrofaalisia riskejä ja löytää optimaalisia päätöksiä. Apunaan toimijat voivat käyttää kognitiivista karttaa, jolla voidaan kuvata yksiköllisessä mielessä mentaalista karttaa mahdollisten maailmojen poluista. Tulevaisuuskartta on sen erityistapaus, jolla pyritään orientoitumaan tuleviin haasteisiin. Visiolla tarkoitetaan jaettua näkemystä siitä maailmasta johon pyritään. Missio puolestaan on osa sellaista polkua, jolla uskotaan päästävän nykyhetkestä lähemmäksi vision toteutumista. (Kamppinen ym. 2003, 34.)

5 Osaaminen

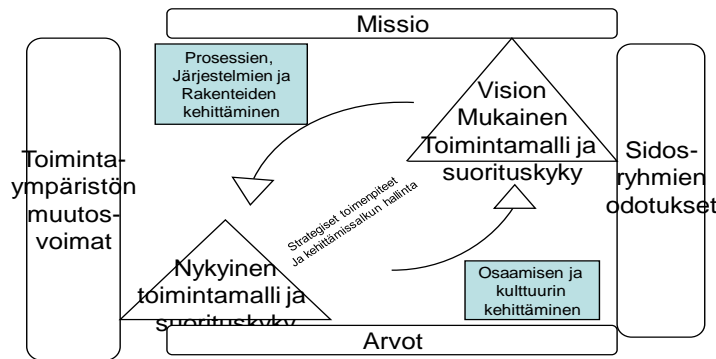
Strategia on yritykselle kuin kartta, jonka avulla suunnistetaan valittuun päämäärään. Strategia on alkuaan ollut sotilastermi - oppi sodasta ja sen voittamisesta. Strategia koostuu joukosta päätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan pitkän aikavälin päämääränsä, muuttumisensa. Strategian tehtävänä on kertoa päämäärä ja tai vähintään suunta, päivittäinen toimiminen ja johtaminen, joka vie tuota päämäärää kohti. Se perustuu toisaalta organisaation tehtävään, toiminta-ajatukseen, joka on omistajien antama sekä toisaalta visioon, tahtotilaan, joka tulee yrityksen johdolta. Peter Drucker määrittelee käsitteen strategia vastauksena kahteen yrityksen itselleen esittämään kysymykseen: Mitä liiketoimintamme on ja mitä sen pitäisi olla? Aiemmin se on luonnehdittu siten, että mitä yritys aikoo tehdä kilpailukyvyyn saavuttamiseksi, nyt siihen tulee lisätä, mitä osaamista siihen tarvitaan, jotta siinä onnistutaan. (Hakkarainen 2005.)

Aaltonen ja kumppanit kirjassaan tuovat strategialle johtamisen näkökulman ja heidän mielestään hyvän strategiatyön tulisi antaa vastauksia ainakin seuraaviin kysymyksiin: Kuinka paljon ja millaista henkilöstöä tulisi olla? Millaista osaamista on nyt ja millaista se voisi olla? Mistä ihmisten toiminnan osaamisesta haetaan kilpailuetua? Mitkä ovat ne asiat, joita arvoitamme? (Aaltonen, Luoma & Rautainen 2004, 81.)

Otalan (2000) oman määritelmän mukaan ”oppiva organisaatio on yhteinen nimi asioille, joilla organisaation ja ihmisten oppimista voidaan tukea ja tehostaa”. Oppiva organisaatio tarkoittaa jatkuvaa kehittämistä ja uusiutumista. Se on visio, jonne ollaan matkalla ja filosofia, jonka mukaan matkaa tehdään. Oppivan organisaation viitekehys perustuu organisaatorakenteeseen, jonka on mahdollistettava vapaa tiedon kulku ja mahdollisuus jatkuvaan uudelleen organisoitumiseen. Organisaation koossapitävinä tekijöinä ovat visio, tavoitteet, arvot ja toimintatavat, jotka yhdessä ohjaavat kaikkea toimintaa. Oppivan organisaation keskeinen prosessi on oppimisprosessi, joka muodostuu yksilön oppimisesta, tiimien oppimisesta ja organisaation oppimisesta. Näitä ydinprosesseja tukevat osaamisen kehittämisprosessi ja oppimisen tukiprosessi. Oppivan organisaation osatekijät ovat Otalan mukaan 1) visio ja tavoitteet, 2) yrityksen kulttuuri, 3) johtajuus, 4) organisaatio, 5) tiedon hallinta ja 6) tulos. Oppivan organisaation kehittäminen on Otalan mukaan pitkä prosessi. (Ojala 2000, 190-191, 215, 217.)

Ojala on kirjassaan pohtinut onko oppiva organisaatio hetken hurmaa vai pysyvä tavoite. Hänen mielestään oppiva organisaatio merkitsee jatkuvaa uusiutumista ja kehittämistä. Se ei ole valmis tavoite, vaan enneminkin visio, johon pyritään ja filosofia, jonka mukaan se tehdään. (Ojala 2000, 215.) Hannus ja Kasanen (2004, 37) ovat kuvanneet seuraavasti kuviossaan 2 miten uudistuminen edellyttää asioiden ja ihmisten kehittämistä.

Uudistuminen edellyttää sekä asioiden että ihmisten kehittämistä



Kuvio 2. Uudistuminen edellyttää asioiden ja ihmisten kehittämistä (Hannus & Kasanen 2004, 37).

Uudistuminen tuo työpaikalle lisää osaamista ja sitä kautta lisää työtyytyväisyyttä. Uusien prosessien mukaan ottaminen takaa, että henkilökunta oppii uusia toimintatapoja eli tapahtuu oppimista. Ruohotie toteaa että, kilpailukyvyyn haasteisiin vastaaminen vaatii jatkuvaa valmiutta omaksua uutta tietoa sekä kykyä soveltaa sitä uudistuneesti (Ruohotie 1998, 57). Kirjavainen ja Laakso-Mannila (2001, 39) puolestaan toteavat kirjassaan, että koko strategisen osaamisen johtaminen on arvotonta, jollei sen kehittymistä ohjaa ymmärrys inhimillisyydestä, ihmisenä olemisesta ja kasvamisesta. Ne yhteisöt, jotka osaavat liittää strategisen osaamisen johtamisen ihmisten luonnollisiin kasvun ja oppimisen tarpeisiin, saavat siitä suuren edun (Kirjavainen & Laakso-Mannila 2001, 39). Hannus ja Kasanen mainitsevat myös, että strategia rakentuu kyvykkyyksien varaan tai vaatii onnistuakseen niiden uudistamista (Hannus & Kasanen 2004, 37). Yrityksen tulisi tunnistaa ydinkyvykkyydet ja parhaiten se onnistuu yrityksiltä joiden ajatus- ja toimintamallien olennaisimpia piireitä ovat tarkoituksen, prosessien ja ihmisten kehittäminen (Kirjavainen & Laakso-Mannila 2001, 49). Viitala kuvaa kuviossa 3 mitä osaamisen johtamisessa on keskeisiä elementtejä (Viitala 2005, 15).



Kuvio 3. Yrityksen osaamisen johtamisen keskeiset elementit (Viitala 2005,15).

Strategiassa tulisi valita osaaminen johtamisen kohteeksi ja osaamisen johtaminen on osa yrityksen toimintaa. Samalla pyritään tuomaan tietoiseksi prosesseille keskeiset osaamiset ja niiden tärkeys. Samalla voidaan määrittää pienemmille yksiköille eli tiimeille heidän keskeiset osaamisen kohteet ja kertaan osaamisvaatimukset. Mukana kulkee niin tiimien kuin henkilöstön kehittämissuunnitelmat ja kehittämistoimenpiteet, joilla on sama visio kuin strategialla. Sitä pitää pystyä seuraamaan järjestelmällisesti samoin kuin muutakin yrityksen toimintaa. Yrityksen rakenne ja järjestelmä tulisi tukea osaamisen kehittämistä ja se tulisi huomioida palkkiojärjestelmissä, koulutuksessa ja viestinnässä yrityksessä. (Viitala 2005, 16.)

5.1 Osaaminen strategian osana

Fazerin päämäärä eli visio on olla johtava ruokailu- ja palvelualan yritys valituilla markkinoilla. Strategia on kuvaus keinoista, joilla tavoitteeseen päästään. Kaikkien yrityksessä työskentelevien täytyy tuntea yhteinen strategia. Näin kaikki tietävät, mikä on päämäärä ja miten se saavutetaan. Jokaisella fazerilaisella on päivittäisessä työssään oma, tärkeä tehtävänsä tavoitteiden saavuttamisessa. Fazerin strategiaan kuuluvat kannattava kasvu, vahva brändi, osaamisen ja yhteistyön kehittäminen sekä tehokas ja tulokellinen toiminta. (Fazer yritysraportti 2008.)

Fazer Amican strategiana on olla oppiva organisaatio ja se on osa päivittäistä toiminnan oppimisesta. Strategian tekosten hyväksyminen ja toteutuminen lomittuvat toisiinsa. Strategia, joka perustuu vahvaan kulttuuriin, on sisään rakennettu organisaatioon, tällöin jäsenillä on

vahva yhteinen näkemys, usko ja identiteetti. Yrityksellä on suuri missio vahvat arvot ja selkeät roolit. Strategian tulisi olla koko organisaatiossa yhteinen, käytäntöön vietävä ja sen tulee huomioida yrityksen arvot ja mission. Visio on yrityksen tahtotila, tavoite, joka on Fazer Amicalla olla johtava ruokailu- ja palvelualan yritys valituilla markkinoilla. (Fazer yritysraportti 2008.)

Fazer haluaa kasvaa kannattavasti Pohjoismaissa, Baltiassa ja Venäjällä. Kasvu voi tarkoittaa laajentumista tai yritysostoja. Tärkeää on myös uusien elintarvikkeiden ja ruokailupalveluihin liittyvien konseptien ja tuotteiden kehittäminen. Osa yrityksen strategiaa on yhteinen yritysidentiteetti. Se sisältää arvostetun Fazer-brändin vahvan näkymisen ja hyödyntämisen. Siihen kuuluu yhteisten arvojen toteutuminen kaikessa työssämme sekä yhteisen yrityskulttuurin kehittäminen. Hyvä vuorovaikutus ja tiimityö ovat yritykselle tärkeitä arvoja. Osaamisen ja organisaation kehittäminen tarkoittaa jatkuvaa oppimista ja yhteistyötä yli toimialojen ja maiden rajojen. (Fazer Way, Toimintatapamme 2009.)

Palveluala kasvaa ja työikäisten määrä laskee vahvasti lähivuosina. Fazer Amica haluaa olla osaavien ihmisten toivetyöpaikka. Hyvä työnantajakuva on tärkeä, jotta yrityksessä työskentelevät ihmiset viihtyvät työssään ja yritys saa riittävästi hakijoita avoimiin tehtäviin. Hyvä johtaminen, kehittymismahdollisuudet sekä sujuva yhteistyö omassa tiimissä rakentavat yrityksen työhyvinvointia. (Fazer Way, Toimintatapamme 2009.)

Yritys arvioi joka vuosi toimintastrategiaansa ja muuttaa sitä tarvittaessa. Uusiutuminen on tarpeen joko siksi, että Fazer Amicalle avautuu uusia mahdollisuuksia kasvaa, tai toimintaedellytys on uhattuna. Nämä voivat johtua siitä, että asiakkaan tarpeet muuttuvat, tulee uusia kilpailijoita tai yrityksellä on tarve toimia toisin kuin aiemmin. Yritys ennakoi muutoksia keräämällä palautetta ja seuraamalla ympäristöä. Keinoja on monia: kyselyt asiakkaille ja henkilöstölle, kilpailijaseuranta, parhaiden käytäntöjen arviointi, monipuolisen markkinatiedon analysointi. (Fazer yritysraportti 2008.)

Fazerin henkilöstölle on yhtiön yhteisiin arvoihin perustuva vastuullisuus aina ollut luonnollinen osa yrityskulttuuria. Yhtiön menestyminen edellyttää vastuullisuutta niin taloudellisissa, sosiaalisissa kuin ympäristöönkin liittyvissä asioissa. Yritysvastuun, jota myös kutsutaan yhteiskuntavastuuksi tai vastuulliseksi liiketoiminnaksi, katsotaan yleisesti kattavan taloudellisen ja sosiaalisen vastuun sekä ympäristövastuun. (Fazer 2009.) Euroopan Unioni määrittelee yhteiskuntavastuun käsitteen sellaiseksi, jonka avulla yritykset vapaaehtoisesti integroivat sosiaali- ja ympäristöhuolensa liiketoimintaan sidosryhmien kanssa. (Ketola 2005, 179.) Aaltonen ja kumppanit taas ovat kirjassaan käyttäneet työmääritelmää vastuullisuudesta eri ulottuvuuksien pohjalta. Heidän mielestään vastuullinen organisaatio toimii pitkäjänteisesti, kokonaisvaltaisesti ja läpinäkyvästi. (Aaltonen ym. 2004, 25.)

5.2 Fazer Amican osaamisen kehittäminen

Strategian osaamisen lähtökohta kilpailukyvyllä on, että yrityksessä osataan johtaa eri prosesseja, toimintoja ja jokaisessa toimipisteessä olevaa osaamista. Ensin täytyy yrityksessä tunnistaa pääprosessit ja niiden tukiprosessit, joka on ylin taso. Sieltä ne jakaantuvat tehtäviin, toimintoihin ja osatehtäviin. Ydinosaaminen tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja perustuu osaamiseen, siihen mikä on yrityksen ainutlaatuista osaamista. Siinä voidaan ajatella, että mitä osaamme yhdessä tehdä sellaista, mihin kilpailijamme eivät pysty. Onko se myös mahdollista tulevaisuudessa ja voidaanko liiketoimintaa laajentaa muille osa-alueille? (Viitala 2005, 82-83.) Fazer Amican ydinosaaminen on *hyvä ruoka*. Sen ympärille on rakennettu koko strategia. Sitä tukevat yrityksen visio, missio ja arvot (Fazer, Missio, visio ja arvot 2008.)

Mitä osaamisalueita tarvitaan strategian toteuttamiseen? Siihen tarvitaan taitoa, eli sellaista erityisosaamista, jotka voidaan opettaa ja jota voidaan soveltaa käytännön työtehtävässä. Pätevyyttä on se, että hallitsee omat työtehtävät. Kyvykkyyttä tarvitaan työelämään liittyviin laajempiin valmiuksiin. Kompetenssit tai ammattitaito, joita tarvitaan työtehtävien tekemiseen eli niihin liittyvät tiedot, taidot, valmiudet ja asenteet, jolloin voidaan puhua alan ammattilaisesta. Työelämäkvalifikaatiot ovat työtehtävässä ja työorganisaatiossa tarvittavia valmiuksia. Ammattikohtaisia kvalifikaatioita ovat esimerkiksi ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot ja sopeutumiskyky. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot liittyvät tiettyyn ammattialaan tai tiettyyn tehtävänkuvaan ja ne voivat olla mm. vuorovaikutustaitoja. (Wiitakorpi 2006, 76)

Miksi sitten tarvitaan koko ajan kehittämistä? Miksi on tarve uuden oppimiseen? Tällä hetkellä voidaan miettiä nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa, että ensimmäisen tutkinnon tiedot vanhenevat 3 - 5 vuodessa, ehkä ihmiset haluavat vaihtaa uuteen ammattiin kymmenen vuoden välein. Myös työpaikoilla voi säilyä entiset nimikkeet, mutta tehtävät vaihtuvat, samoin tehtävien sisällöt. Tapa tehdä työtä muuttuu myös koko ajan ja uudet tehtävät ja ammatinimikkeet edellyttävät uudenlaista taitoa ja tietoa sekä osaamista. (Ruohotie 2003, 4-11)

Työntekijä tarvitsee tekniset perusvalmiudet, jotta hän pystyy hoitamaan sisällöllisesti omaa työtehtäväänsä. Erikoistuminen tapahtuu koulutuksen ja uravalintojen avulla ja näiden sisällä voi vielä keskittyä tai erikoistua suppeallekin alalle. Osaamiskriteerit johdetaan yrityksen tehtäväjaosta, niissä määritellään riittävä valmiustaso tehtävien suorittamiseksi ja millainen teoreettinen taso vaaditaan. Samalla myös mietitään alan keskeisten menettelyjen ja työtapojen tuntemisen tarvetta sekä kuinka henkilö pystyy niitä soveltamaan. Kirjassaan Ojala sanoo, että jos ihmiset hankkivat perusvalmiudet niin se myöhemmin auttaa oppimaan operatiivista tietoa ja taitoa. (Ojala 2000, 131.)

Liiketoimintaosaaminen ja organisaatio-osaaminen ovat useimmiten tarpeen kaikille yrityksen työntekijöille. Henkilöstön tulee tietää perusasioita yrityksen taloudesta, markkinoinnista,

tuotannosta, tuotekehityksestä ja henkilöstöjohtamisesta. Yrityksessä voi myös kehittää organisaatio-osaamista sitä kertyy kokemuksen myötä ja sitä voidaan myös tukea hyvällä perehdyttämällä, työkierrolla, sisäisellä koulutuksella, yhteistyöprojekteilla ja sisäisellä viestinnällä. (Viitala 2003, 33.)

Henkilöstö tarvitsee myös sosiaalisia taitoja yhä enenevässä määrin. Niitä ovat mm. vuorovaikutustaidot, kyky tunnistaa toisen tunnetiloja, ristiriitojen ratkaisukyky ja - taidot puhutaan tunneälystä. Ne ratkaisevat sen, kuinka henkilö onnistuu toimimaan erilaisissa vuorovaikutussuhteissa ja opittavia taitoja ovat myös yhteistyötyötaidot, tiimityötaidot, johtamistaidot, kokoustekniikka, esiintymistaidot, neuvottelutaidot. Henkilöstön ammattiosaaminen hyödynnetään, viestitään ja otetaan käyttöön sosiaalisten taitojen kautta, sillä yksin tehtävät työt jotka eivät ole sidoksissa muihin, vähenevät jatkuvasti. (Ojala 2000, 34)

Innovatiiviset kvalifikaatiot ovat osittain persoonakohtaisia asioita kuten luovuus tai kyky sieittää epävarmuutta. Niiden tarve kuitenkin vaihtelee eri organisaatioissa ja organisaation sisällä. Luovuutta voidaan määritellä että se on kyky ratkaista tuntematon ongelma ennestään tuntemattomassa tilanteessa. Normatiiviset kvalifikaatiot ovat taas persoonaan liittyviä valmiuksia eli motivoituneisuus, oma-aloitteisuus sekä luottamus omaan pystyvyyteen. (Wiitakorpi 2006, 76)

5.3 Fazer Amican johtamisosaaminen

Fazer Amicalla on panostettu viime vuosina esimiestaitoihin ja johtamisen tärkeyteen. Yritys kannustaa esimiehiä opiskelemaan ja kouluttaa esimiehiä mm. Fazer Way-koulutuksen kautta. Fazer Way koulutuksen tavoitteena on luoda yhteinen näkemys fazerilaisesta johtamistavasta sekä sisäisen yhteistyön ja verkottumisen edistäminen. Se toteutettiin yhteistyössä Innotiimin kanssa. Siellä pohdittiin itsensä tuntemista, suorituksen johtamista ja muutoksen johtamista. Yhtenä teemana siellä oli ”mielen kätsisyys” eli luontainen tapa toimia. Mielen kätsisyys syntyy kun toiminnan valinnat automatisoituvat. Jos jokaista kysymystä tutkii, harkitsee ja vertailee kaikkien vaihtoehtojen kautta, on asia mennyt jo ohi ja erityisesti oman säilymisen kannalta on eduksi, jos osaa toimia nopeasti. Itsensä tuntemus luontaiseen käyttäytymiseen avaa itselle kyvyn, miksi teen asioita näin, miten voin hyödyntää niitä oman kehittämisen kannalta ja kuinka voin ymmärtää muita ihmisiä ja työntekijöitä ja kuinka minun tulisi heitä johtaa. (Fazer Way 2009.)

Fazer Amicalla hyvään johtamiseen kuuluu osallistuva johtaminen. Siihen liittyy yhteistyö, toisen kunnioittaminen, erilaisuuden hyödyntäminen, kyky antaa palautetta ja ottaa sitä vastaan. Arvojen mukainen johtaminen on kirjattu kaikkien esimiestemme toimenkuviin avaintehtäväksi ja se on myös yksi palkitsemisen perusteista. Fazerilla johtajuus tarkoittaa osallistuvaa johtamista, johon kuuluu esimiesten ja alaisten välinen vuorovaikutus. Amicalla on

myös vuosittain tehty työtyytyväisyystutkimusta ja siinä on mukana johtamisindeksi eli siinä arvioidaan esimiehen johtamistaitoja. Se on hyvä pohja oman kehittämisen tavoitteille ja antaa palautteen omasta osaamisesta. (Fazer Way 2009.)

5.4 Osaaminen tulevaisuudessa

Elinkeinoelämän keskusliitossa toteutettiin pitkän aikavälin ennakointihanke, joka käynnistyi Palvelutyönantajat ry:ssä vuonna 2004. Sen tavoitteena oli ennakoida yksityisellä palvelusektorilla tapahtuvia muutoksia, alojen tulevaisuutta, niiden toimintaympäristöä sekä niiden heijastusta alojen osaamisvaatimuksiin. Aikajänne ulottuu vuoteen 2020. Ennakoinnin tavoitteena oli, että myös vuonna 2020 olisi osaavaa henkilöstöä riittävästi ja osaaminen vastaisi parhaalla tavalla elinkeinoelämän tarpeita. (Elinkeinoelämän loppuraportti, 2006, 3.)

Työn ja osaamisen kohtaaminen on aina ollut ongelmallista siitä syystä, että ei ole pystytty nopeasti uudistamaan koulutusta vastaamaan muuttunutta tilannetta. Optimaalinen tila olisi se, että kaikilla olisi täsmälleen ydinosaamista vastaava työ. Tavallista kuitenkin on, että työntekijän ydinosaaminen vastaa osin työn vaatimuksia. Aika moni työntekijä on täysin ydinosaamista vastaamattomissa tehtävissä. Tarvitaan siis yhteiskunnan ja työn muutosten ennakointia sekä ammattien ja taitojen tutkimista muuttuvissa työkonteksteissa. Osaamisen arviointi ja osaamisen johtaminen ovat tärkeitä tehtäviä nykyajan työyhteisöissä. Erilaisilla osaamisen arvioinnin mittareilla saadaan osaamisprofiileja, joita voidaan hyödyntää henkilöstön koulutuksessa ja muussa osaamisen kehittämisessä. (Helakorpi 2005)

Taskinen on tutkimuksessaan Ammattikeittiöt suomessa 2015-vaihtoehtoisia tulevaisuudennäkymiä halunnut kartoittaa eri ammattikeittiöiden tulevaisuudennäkymiä ja selvittää asiantuntijoiden käsityksiä eri vaihtoehtoihin johtavista kehityspoluista sekä arvioinut niiden toteutumisen toivottavuutta ja todennäköisyyttä. Taskinen on työssään tehnyt erilaisia skenaarioita herättämään keskustelua ja haastamaan jo olemassa olevia tulevaisuuskäsitteitä ja synnyttämään uusia ajatuskulkuja ja ehkä sitä kautta muuttamaan myös päätöksentekoa ja toimintaa. (Taskinen 2007, 2-3.)

Mitä tulevaisuuden resursseja menestysklusteri tulevat tarvitsemaan? Tulevaisuuden menestysklusterit rakentuvat luovien ihmisten ympärille. Luovuuden ohella yrittäjäys, rohkeus ja terve itsetunto ovat keskeisiä menestystekijöitä. (Elinkeinoelämän loppuraportti 2006, 3.)

Taskinen on omassa tutkimuksessaan tuonut esille sen, että tulevaisuudessa näkyy vahvasti mielikuvia siihen suuntaan, että uuden teknologian myötä ammattikeittiöt muuttuvat enemmän kokoonpanoteollisuuden puolelle ja jatkossa niissä olisi tiukat standardoidut ja valikoidut tuotantoprosessit sekä siinä käytettävät valmiit ja tai lähes valmiit komponentit ja raaka-aineet. Tämän myötä työstä katoaa luovuus ja hohto ja siten jatkossa tarvitaan työntekijöitä

toistamaan valmiiksi annettuja tehtäviä sekä esimiehiä, jotka huolehtivat siitä että kaikki tekijät ovat käytettävissä tuotannossa. (Taskinen 2007, 67 - 68.)

5.5 Henkilöstö osaaminen tulevaisuudessa

Elinkeinoelämän loppuraportissa 2006 on sanottu että osaava henkilöstö muodostuu monimutkaistuvassa toimintaympäristössä tärkeimmäksi menestystekijäksi yritykselle. Henkilöstön osaamisvaatimukset kasvavat ja monipuolistuvat. Henkilöstön koulutus korostuu ja samalla kouluttamattomien henkilöiden työllistymismahdollisuudet heikentyvät oleellisesti. Työteki-
jöiltä odotetaan sitä, että he suhtautuvat myönteisesti ammatillisen osaamisen jatkuvaan ylläpitämiseen, päivittämiseen ja kehittämiseen. Yhä tärkeämmäksi muodostuu taito luoda uutta tietoa yhdessä työyhteisön muiden jäsenten kanssa ja laajemmaltikin verkossa. Tämä edellyttää henkilöstöltä kykyä jakaa omaa osaamista. Taito sietää epävarmuutta ja ristiriitoja on välttämätön ja se vaatii tueksi hyvää johtamista, strategiaa ja visioita. Muutoksen hyväksymisen kannalta kriittistä on myös saada ympärillä olevat huomaamaan ympärillä olevan muutostarpeen. Muutoksien hyväksyminen on helpompaa, kun on työssään pätevä ja luottaa siihen että omalle osaamiselle on käyttöä. (Elinkeinoelämän loppuraportti 2006, 3.)

Monet asiat ovat yhteydessä osaamiseen ja ammattitaitoon. Voidaan ajatella, että ammatillinen osaaminen muodostuu toisaalta ammatissa tarvittavista tiedoista sekä taidoista, mutta toisaalta henkilön persoonallisuuden eri osista, joihin kuuluu perimä ja jota sosiaalinen ympäristö muokkaavat elämän aikana. Osaamisen ja ammattitaidon perustana pidetään kyvykkyyttä. Kyvykkyys on koulutuksen ja kokemuksen kautta opittua sekä myös perittyä lahjakkuutta. Osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien taitojen ja tietojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. (Helakorpi 2005.)

Kompetenssi ja kvalifikaatio ovat molemmat peruskäsitteitä ammatillisessa osaamisessa. Tänä päivänä työtehtävät ovat usein niin vaativia, ettei ihminen yksin kykene niitä täyttämään. Useamman henkilön ryhmä erilaisilla kompetensseillaan kykenee täyttämään monipuolisenkin työn osaamisvaatimukset. Osaaminen voidaan siis ymmärtää sekä yhteisölliseksi käsitteeksi, joka muodostuu ryhmän jäsenten osaamisesta, että vuorovaikutuksen avulla kehittyväksi ja uudistuvaksi toiminnaksi joka koko ajan vastaa paremmin muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin. (Helakorpi 2005)

Ammattitaitoon eli kvalifikaatioon on olemassa monia määrittelyjä. Tunnetuin on ehkä alun perin kansainvälisen työjärjestön ILO:n tekemä jako kolmeen eri kvalifikaatioon. Ensimmäinen on tuotannolliset kvalifikaatiot, joita tarvitaan työprosesseissa eli toisin sanoen "tekeminen". Toisena tulevat normatiiviset kvalifikaatiot, joita voidaan jakaa mukautumis-, motivaatio ja sosiokulttuurisiin osiin. Mukautumiskvalifikaatiot tarkoittavat työyhteisöön sekä työhön so-

peutumista esimerkkinä tästä ovat työaika ja -tavat. Motivaatiotekijät ovat henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten työyhteisön sopeutuminen, palvelualttius ja oma-aloitteisuus sekä yhteistyökyky. Näiden merkitys on kasvanut esimerkiksi asiakaskeskeisten toimintatapojen yleistyessä. Sosiokulttuuriset tekijät ovat vuorovaikutukseen työorganisaation sisällä ja ulospäin tarkoittaen omaan ammattikuntaan samastumista. Kolmantena tulevat innovatiiviset kvaali-kaatiot, jotka antavat mahdollisuuden työprosessin kehittämisen ja mahdollistavat oikean toiminnan tilanteissa joita ei ole voinut tietää etukäteen eli niin kutsutuissa kriisitilanteissa. Kriisitilanteita tulee yhä nopeammin, kun työprosessit muuttuvat ja niistä tulee monimutkaisempia ja joudutaan yhä enemmän hallitsemaan työssä eri järjestelmiä. Jatkuvan oppimisen kyky kuuluu myös innovatiivisiin kvaalifikaatioihin. (Helakorpi 2005)

Taito ja taitaminen ovat yhteydessä myös lahjakkuuteen ja kyvykkyyteen. Jos työympäristö on suotuista, motivoiva ja kannustava, kehittyvät taipumukset kyvykkyydeksi, joka näkyy työtaitoina. Motivaatio on keskeinen tekijä, jolloin lahjakkuus muuttuu kyvykkyydeksi. Motivaatio antaa suuntaa ja voimaa sille ponnistelulle, joka johtaa lahjakkuuden muuttumiseen kyvykkääksi suoritukseksi. (Helakorpi 2005)

Tehtävät tulevaisuudessa odottaa itseohjautuvuutta ja henkilöstöltä odotetaan yrittäjämäistä sitoutumista eli sisäistä yrittäjyyttä. Tämä tarkoittaa vastuunottamista omasta työstään ja sen kehittämistä, luovuuden, innovatiivisuuden ja osaamisen näyttämistä yrityksen hyväksi. Yrittäjämäisyys edellyttää sitoutumista asenteeseen ja siinä tulee näkyä toiminnan läpinäkyvyys. Tähän tarvitaan tietoa mikä on yrityksen strategia, tavoitteet ja nykytila. Lisäksi siinä tarvitaan tietoa myös siitä miten strategiaa voidaan viedä eteenpäin omalla toiminnallaan ja miten oma työ liittyy kokonaisuuteen. (Elinkeinoelämän loppuraportti 2006, 3.) Taskisen tutkimuksessa esiin tuleva rutiinityön tekeminen teknologian myötä vaatii henkilöstö osaamiselta erilaisten kokoonpanotehtävien hallintaa. Siinä tarvitaan päätöksenteon sääntöjen hallintaa sekä taktisia ja strategisia taitoja mutta myös sosiaalista tahdikkuutta, joiden merkitys usein jää huomiotta. Hiljainen tieto jota työntekijät omaavat tekee kaaoksen hallinnan ja työn kehittämisen mahdolliseksi, vaikka laitteet ja materiaali ovat heikompia. Samoin teknologia saattaa vähentää työvoiman määrää ja siten vaikuttaa työssä tarvittavien osaamisen ja taitojen luonteeseen ja samalla se saattaa muuttaa työaikoja inhimillisemmiksi. Teknologian avulla työntekijöiden on mahdollista tuottaa asiakkaalle räätälöidympiä ja yksilöllisempiä palveluratkaisuja jolloin ihmissuhde-, vuorovaikutus- ja viestintätaidot korostuvat. Teknologia uskotaan tuovan eteenkin strategiseen suunnitteluun apukeinoja. (Taskinen 2007, 68.)

Riitta Suurla (2001, 9 - 10) kirjoittaa Tulevaisuusvaliokunnan loppuraportissaan mitä kansalaisen tulee oppia. Ne on jaoteltu viiteen eri osaan, oppimisen ulottuvuuden tasapainoiseen kehittämiseen. Kansalaisen tulee oppia tietämään, että heillä on riittävät pohjatiedot, omaksumista, oppimaan oppimista ja kykyä erikoistua. Tulevaisuudessa asiantuntija on hyvä yleis-

osaaja. Suurlan mielestä hänen tulee oppia tekemään. Se on kykyä soveltaa ja tuotteistaa opittua, eikä tiedon tule jäädä teoria tasolle, vaan tietoa tulisi oppia tuotteistamaan. Kolmantena hän mainitsee oppia elämään yhdessä, silloin tarvitaan taitoa tehdä yhdessä asioita erilaisten ihmisten kanssa kaikilla elämän alueilla ja se edellyttää myös suvaitsevaisuutta sekä yhdessäoppimista. Tämä vaatii verkostoitumista ja siinä sosiaaliset taidot korostuvat. Seuraavana hän mainitsee, että ihmisen tulisi oppia olemaan. Tämä tarkoittaa kykyä kehittää itseään kokonaisvaltaisesti persoonana ja vastuullisena yksilönä siten, ettei elinikäinen oppiminen ole ihmisen osa ilman, että siihen liittyy jatkuvaa pakonomaisuutta. Terve itsetunto rakentuu osaamiselle ja arvon tunteelle sekä toisten ihmisten osoittamalle arvostukselle ja hyväksynnälle. Viidentenä kohtana on valitsemaan oppiminen. Tämä liittyy arvo-osaamiseen, jota ilman ihmistä uhkaa jähmettyminen toimintakyvyttömäksi. Ihminen perustelee valintojaan pohjautuen omaan elämänviisauteen ja oppimiskykyynsä. (Suurla 2001, 9 - 10.)

Fazer Amican strategiassa on kirjattu, että yrityksessä on motivoitunut ja osaava henkilöstö joka on tuotteiden ja palvelujen laadun tae. Tärkeää on, että oikeat henkilöt ovat oikeissa paikoissa. Henkilöstön kehittäminen ja työhyvinvointi ovat osa Fazer Amican strategiaa. Työhyvinvointia ja työkykyä seurataan aktiivisesti. Yrityksen toiminta kulttuuriin kuuluu säännölliset henkilöstöpalaverit kerran kuukaudessa ja kehityskeskustelut kerran vuodessa. (Fazer Yritysvastuuraportti 2008.)

Amicalla henkilöstön osaamistarpeet selvitetään vuosittain strategiatyön yhteydessä. Yksilölliset kehittymistarpeet ja toiveet kartoitetaan kehityskeskustelussa ja koulutussuunnitelma laaditaan strategisten linjausten ja yksilöllisten kehittämistarpeiden pohjalta. Sovitut koulutukset ovat kaikkien nähtävillä Amica Akatemiassa, joka on osa intranetiä ja aina ajan tasalla. Yhtenä osana Amica akatemiaa on E-akatemia jonka avulla koko henkilöstö voi verkko-opiskelun kautta kehittää omaa ammattitaitoaan erilaisien tehtävien ja koulutusosioiden kautta. Yritys kannustaa työnkiertoon sekä urakiertoon. (Fazer Yritysvastuuraportti 2008.)

Globalisaatio, tieto- ja viestintätekniikan nopea kehitys, korkeana pysyvä työttömyys, väestörakenteen muutokset ja työelämän uudet vaatimukset sekä yhteiskunnassa tapahtuva monikulttuuristuminen vaativat ihmisiltä entistä parempia valmiuksia uudistumiseen ja oppimiseen. Elinikäinen oppiminen voidaan siis nähdä yhtenä kestävästä tulevaisuuden haasteena, jota taas tarvitaan monista muista tulevaisuudessa olevista haasteista selviämiseen. Elinikäisestä oppimisesta on tullut muodikas ja ympäröivä käsite, jolla tarkoitetaan kaikkea elämän aikana tapahtuvaa oppimista. Elinikäisen oppimisen tärkeimmäksi tavoitteeksi asetetaan aktiivisen kansalaisuuden ja työllistävyyden edistäminen ja siksi ammattitaidon ja tiedon kartuttaminen sekä siihen tähtäävä opetus saavat melko korostuneen aseman. Kestävä kehityksen kannalta oppiminen on sekä haaste että mahdollisuus. Se tukee parhaimmillaan kaikkea kestävästä kehityksestä ulottuvuuksia ja parantaa yksilön kykyä sopeutua työelämän

muutoksiin ja antaa tasapuolisen mahdollisuuden itsensä kehittämiseen. (Toppinen 2002, 266.)

5.6 Osaamisen strateginen johtaminen tulevaisuudessa

Tulevaisuudessa tarvitaan uusia oppimiskäsitteitä osaamisen strategian johtamiseen. Vahvasti uudistuva toiminta tarvitsee tietämystä yhdistävää ja uutta tietämystä luovaa kumppanuusverkkoja. Tällaiset kumppanuusverkot ovat dynaamisia, kehittyviä systeemejä, jossa toimijoiden osaamiseen ja rooleihin liittyy epävarmuutta. Tarvitaan luottamusta. Sellainen saavutetaan, jos verkossa on taitoa hahmottaa uskottava kuva tulevaisuuden kehityksestä ja onnistutaan luomaan kiinnostava tulevaisuusvisio ja vetovoimainen kehitysagenda. Tällöin mietitään, ketkä ovat asiakkaat, mitkä ovat tuotteet ja palvelut, mikä on niiden arvo ja merkitys asiakkaalle ja minkälaisin ratkaisuin arvo-odotukset toteutuvat. (Elinkeinoelämän loppuraportti 2006, 3.)

Tehtävät kaikissa ammateissa kehittyvät voimakkaasti. Järjestelmällisellä koulutuspolitiikalla on yhä vaikeampaa toteuttaa monivuotisia, täsmällisesti sisällöiltään ja tavoitteiltaan kuvattuja tutkintoja, jotka vastaisivat työelämän tarpeisiin. Osaaminen on kuitenkin tärkein Suomen kilpailukeino maailmalla. Koulutuspoliittinen toteutus ja suunnittelu sekä seuranta täytyy uudistaa kokonaisvaltaiseksi osaamisen strategiseksi johtamiseksi. Osaamisen strategisen johtamisen täytyy olla selkeästi tulevaisuuteen tavoittelevaa. Raportin mukaan täytyy visioida erilaisia vaihtoehtoja esimerkiksi seuraavasti: Mitä jatkuva oppiminen läpi työuran voisi käytännössä tarkoittaa? Millaisia verkostoympäristöt ja sovellukset tukevat verkostoyhteiskunnan monipuolista oppimista ja mitä teknologiaa niissä tulisi olla? Voidaanko synnyttää kansainvälisiä oppimisverkkoja ja millainen asema suomalaisilla olisi niissä? (Elinkeinoelämän loppuraportti 2006, 3.)

Osaamisen strateginen johtaminen tulisi olla laajasti hyvinvointiimme vaikuttava tekijä, jota edistetään eri politiikan alueiden kuten koulutus-, tietoyhteiskunta-, työvoima-, vero- tai yhteistyöratkaisujen yhteistyöllä. Virallinen koulutus kytketään epäviralliseen oppimiseen sekä kyseenalaistetaan jo olemassa olevia totuuksia ja itsestäänselvyksiä, kehitellään niihin täysin erilaisia vaihtoehtoja, pohdiskellaan ja väitellään. Pyritään ennakoimaan toimintaympäristön muutosta. Luodaan ylivoimaisia oppimistuloksia tuottava organisaatio ja yhteistyöverkosto seuraavilla arvoilla: millaista lisäarvoa tuotetaan, mitä tarvitaan kokonaisuuden tuottamiseen, millaisia arvoja tarvitaan prosessien luomiseen. Arvoissa tulisi myös huomioida miten saadaan rahoitus ja miten toimintaa pystytään johtamaan. Näiden pohjalta rakennetaan verkostoja ja prosessit yhteistyökumppaneiden kanssa ja sen jälkeen voidaan arvioida tulokellisuus ja vaikuttavuus. (Elinkeinoelämän loppuraportti 2006, 3.)

5.7 Palvelualan osaamiseen tarvittavia taitoja

Asiakkaiden kanssa toimittaessa korostuvat vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot - tarvitaan ihmisten kohtaamiseen liittyvää herkkyyttä, asennetta ja näkemystä (Elinkeinoelämän loppuraportti 2006, 3.).

”Majoitus- ja ravitsemispalveluun kuuluvat Tilastokeskuksen mukaan yksiköt, jotka majoittavat asiakkaita ja/ tai tarjoavat välittömästi nautittavaksi tarkoitettuja aterioita, välipaloja ja juomia. Majoitus- ja ravitsemispalveluita tarkastellaan yleensä yhdessä, koska ne yhdistyvät usein myös käytännön yritystoiminnassa. Majoitus- ja ravitsemisala on osa matkailuklusteria. Jotkut alan yritykset nähdään osana elämystaloutta.” (Elinkeinoelämänkeskusliitto 2005, 44.)

Majoitus- ja ravitsemisala on yhä suuresti riippuvainen yleisestä taloudellisesta kehityksestä. Esimerkiksi taantumalla ja lamalla on nopeita ja suoria vaikutukset kotimaan kysyntään. Uhkakuvana voidaan nähdä työvoimapula. Ala ei ole seksikäs ja se ei houkuttele opiskelijoita opiskelemaan eikä Suomi ole ulkomaalaisille työvoimalle houkutteleva kohde. (Elinkeinoelämänkeskusliitto 2006, 36.)

Asiakaspalvelussa ei kaikki palvelu enää tapahdu ihmisen lähellä, mutta monissa palveluissa inhimillisen vuorovaikutuksen osuus on edelleen keskeinen. Inhimillinen vuorovaikutus korostuu palveluissa, jotka ovat vaikea automatisoida kokonaan, tästä esimerkkinä ovat erilaiset asiantuntijapalvelut. Teknologia mahdollistaa palveluita. Tarvitaan verkostoitumista joka huomioi asiakkaan tarpeet ja vaatimukset palveluprosessissa ja se edellyttää monitieteistä ja toimialoja ylittävää yhteistyötä. Luovuus ja innovatiivisuus antaa mahdollisuuden uskaltaa kehittää ja tarjota markkinoille myös sellaisia palveluita joita ei ole yleisesti julki. Palveluiden tuotteistaminen on myös suuri haaste. Tulevaisuudessa on luotava sellaisia malliratkaisuja joista asiakkaat voivat valita oman halunsa mukaan tietyillä reunaehdoilla. (Elinkeinoelämänkeskusliitto 2006, 44.)

Majoitus- ja ravitsemispalveluille globalisaatio on tärkeä ja sen merkitys tulevaisuudessa korostuu yhä. Majoitus- ja ravitsemisala on osa matkailuklusteria (matkailualan yritysrypästä), joten lisääntyvä matkailu Suomeen vaikuttaa myönteisesti alan liiketoimintaan. On nähtävissä, että vuoteen 2020 mennessä Suomi on kasvattanut ulkomaisten matkailijoiden määrää voimakkaasti. Erilaiset turvallisuusriskit maailmalla tekevät Suomesta halutun matkustusmaahan: Suomi koetaan turvallisesti maaksi. (Elinkeinoelämänkeskusliitto 2006, 44.)

Globaaleilla markkinoilla menestyminen vaatii erilaisia liikeideoita ja uudenlaisia innovaatioita. Sen seurauksena palvelut ja tuotteet yhdenmukaistuvat. Samalla myös asiakkaiden tarpeet

yhdenmukaistuvat, mutta myös yksilöllistyvät. Asiakaskunnan makutottumukset sekä kulutuskäyttäytyminen kansainvälistyvät. Suomeen tulee maailmalta trendejä nopeammin ja kestoltaan lyhyempiä. Samalla toisaalta korostuu paikallisuus, kotimaiset raaka-aineet, juurekset, marjat, riista ja ruis ovat arvostetumpia. Palveluilta asiakkaat vaativat heterogeenisemmiksi. Muista maista saatavat puolivalmisteet ja raaka-aineet ovat helpommin hankittavissa. Hankintakanaviin tavarantoimittajasuhteisiin vaikuttaa myös globalisaatio. Logistiikka toimii kansainvälisesti ja tehokkaasti. Turvallisuus näkökohdat ja tuotteiden alkuperä korostuvat hankinnoissa. Ravintolapalveluja käyttävät asiakkaat ovat entistä vaativimpia, heillä on hyvä hinta-laatu tietoisuus ja lisäksi he haluavat turvallista, terveellistä ja eettisesti tuotettuja ruokapalveluja. Sertifikaatit ovat yleisiä, ympäristöön ja kestävään kehitykseen liittyvät asiat ovat tärkeämpiä ja muodostavat suuremmalle joukolle palveluiden valintaperusteen. Vieraat kulttuurit ovat läsnä enenevässä määrin ja heille räätälöidään heidän toivomiaan palveluita. Samoin henkilöstö kansainvälistyy ja liikkuu globaalisti. Kansainvälistymisen myötä alalle on saatu ihmisiä jotka ovat ammattilajeita ja heillä on hyvä palveluasenne. (Elinkeinoelämän-keskusliitto 2006, 35.)

6 Tutkimuksen toteuttaminen

Tulevaisuudessa osaaminen on yksi tärkeä menestystekijä yritykselle ja siksi halusin selvittää mitä osaamista omassa yrityksessäni tarvitaan tulevaisuudessa.

6.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tulevaisuuden tutkimusta voidaan suorittaa Delfoi-menetelmällä. Mannermaa esittää Delfitekniikan sellaiseksi metodiksi, jonka avulla ryhmän kommunikaatioprosessia voidaan jäsentää siten, että yksilöistä koostuva ryhmä pystyy kokonaisuutena mahdollisimman tehokkaaseen arviointiin tutkimuksen kohteena olevan ongelma- tai ilmiöalueen tulevaan kehitykseen. (Mannermaa 1999, 216.)

Delfoi - menetelmässä nähdään selkeästi kolme keskeistä piirrettä: monikerroksellisuus, tunnistamattomuus ja palaute. Nykyisin Delfoi-tekniikalla tarkoitetaan asiantuntijoiden tai panelistien kannanottojen tietojen keräämistä, jolla sitten pyritään arvioimaan tulevan kehityksen mahdollisuuksia. Delfoi -tekniikan soveltajat eivät enää tavoittele asiantuntijoiden yksimielisyyttä, vaan halutaan monia perusteltuja näkemyksiä tulevasta kehityksestä. Tämä menetelmä sopii hyvin käytettäväksi ideoiden, näkemysten ja perustelujen saavuttamiseksi ja päätöksenteon pohjaksi, kun on vielä avoimia asioita tai ongelmia ja niihin halutaan punnita erilaisia tulevaisuusvaihtoehtoja. Menetelmää voisi siis kutsua tulevaisuuden kartoittamisen menetelmäksi, jossa eri näkökantoja tulevasta kehityksestä edustavat asiantuntijat ja panelistit hah-

mottelevat prosessin kuluessa tulevaisuuden keskeisiä tekijöitä. (Kuusi 2002, 205; Linturi 2006).

Delfoi-tutkimus tehdään asiantuntijaryhmän keskuudessa kyselynä. Asiantuntijoita pyydetään kommentoimaan tutkimusaluetta pohtivan työryhmän laatimia kysymyksiä. Vastaukset kootaan ja analysoidaan. Yleensä muista poikkeavia vastauksia pidetään tärkeinä, se on merkki siitä, että asiantuntijalla on joko enemmän tai vähemmän tietoa asiasta kuin muilla ryhmän jäsenillä. Heille lähetään tieto, että heidän vastauksensa olivat poikkeavia ja pyydetään perustelemaan vastauksensa. Tämän jälkeen tehdään toinen kyselykierros. Ryhmä saa edellisen kierroksen vastaukset ja poikkeavat vastaukset perusteluineen ja heiltä pyydetään uutta vastausta. Sen jälkeen vastaukset kootaan ja analysoidaan. Kierroksia tehdään yleensä kaksi tai kolme ja periaatteena on saavuttaa asiasta suuri yksimielisyys. (Rubin1995, 98.)

Linturi kuvaa Delfoi-menetelmää seuraavalla tavalla: Ensin tulee tutkimusongelman rajausta ja tutkimuksen tavoitteiden määrittely on sitten seuraavaksi tutkijaryhmän kokoaminen tutkimuksen toteuttamista varten. Sen jälkeen Linturi mainitsee varsinaisen asiantuntijapaneelin kokoamisen ja valinnan. Tämän jälkeen on kyselylomakkeen rakentaminen, testaaminen ja korjaus ensimmäistä kyselykierrosta varten ja ensimmäinen kyselykierroksen toteuttaminen joko kirjallisena (tai atk-avusteisena) tai suullisena haastattelukyselynä. Kun tämä on tehty, on vuorossa ensimmäisen kyselykierroksen vastausten analyysi, jonka perusteella tehdään toisen kierroksen kyselylomake ja sen jälkeen toisen kierroksen lomakkeen testaus, toteutus ja vastausten arviointi. Tämän jälkeen tulee mahdolliset lisäkierrokset, ja raportointi tutkimuksen tuloksista. Tämä Linturin malli Delfoi -tutkimuksen vaiheistus on suuntaa antava. Kriittisiä vaiheita ovat yleensä asiantuntijaryhmän muodostaminen, eteneminen tutkimuksen toiselle kierrokselle ja loppuraportin laatiminen saadun argumentoinnin ja palautteen perusteella. (Kuusi 2003, 204 - 211.)

Delfoissa on oltava vähintään kaksi kyselykierrosta, jotta menetelmälle ominainen palautteen saaminen toteutuu, mutta tarvittaessa kierroksia voi olla jopa viisi. Kierroksia on turha tehdä useampia, jos ne eivät tuo enää tuota uutta tietoa tutkimukseen perinteiseen Delfoi-prosessiin. Siihen kuuluu tutkittavan ongelman avaaminen ensimmäisellä kierroksella. Samalla avataan mahdollisuus keskustelulle, tiedonkeräämiselle ja ryhmä pystyy orientoitumaan tutkittavaan aiheeseen. Toisella kierroksella näytetään vastausjakaumat ja annetut perustelut, joko sellaisenaan tai synteisinä, näytetään koko ryhmälle, jolloin ryhmän jäsenille muodostuu kuva siitä, miten ryhmä tarkastelee tutkittavaa ilmiötä. (Linturi 2006, 12.) Samalla kaikkia ryhmän jäseniä tai vastausten ääripäitä edustavia ryhmän jäseniä pyydetään perustelemaan vastauksiaan (Kuusi 2003, 206). Ja jos mennään kolmannelle kierrokselle, otetaan mukaan suurta erimielisyyttä herättäneet asiat, joiden taustalla olevat, mielipide ja käsityseroja se-

littävät tekijät pyritään avaamaan. Neljännellä kierroksella kaikki analysoitu materiaali lähetään panelisteille/asiantuntijoille palautekierrokselle.

Mutta, koska ”Delfoi on enemmän taidetta kuin tiedettä” voidaan kyselykierrosten tekemistä muokata, niitä voidaan yhdistellä tai lisätä Delfoihin muita tutkimusmenetelmiä, kuten skenaariotyöskentelyä (Linturi 2006, 16.) Tärkeää on, että valitulla tavoilla saadaan tutkimusongelmaan vastauksia. Perinteisen Delfoi-prosessimallin liian orjallinen noudattaminen ja menetelmän muunneltavuuden unohtaminen voi johtaa jopa tutkimuksen epäonnistumiseen. Ensimmäisen kierroksen kysely voidaan korvata kokonaan haastatteluin (Kuusi 2003, 213.) mutta tutkimuksen tavoitteet, resurssit ja asetelmat ratkaisevat miten prosessi kannattaa ja on mahdollista toteuttaa (Linturi 2006, 15.) Omassa työssäni teen vain yhden kyselykierroksen rajaamisen vuoksi. Tämän opinnäytetyöni voi olla pohjana jatkotutkimukselle yrityksen tulevaisuudentutkimukselle.

Linturi toteaa kirjoituksessaan, että kollektiivinen tietokäsitys mahdollistaa Delfoi -menetelmän käytön oppivien yhteisöjen ja verkostojen työkaluna ja hän nostaakin asiantuntijuuden rinnalle asianosaisuuden. (Linturi 2007, 104 - 107.) Tätä olen hyödyntänyt omassa työssäni ottamalla mukaan kyselyyn kollegoitani asiantuntijoiden ja johtajien lisäksi.

6.2 Kysely

Opinnäytetyöni tutkimus tapahtui Delfoi-menetelmällä ja kohderyhmä koostui Fazer Amican henkilöstöstä. Siihen kuului yrityksen johdossa työskenteleviä, asiantuntijoita sekä ”Kummit”. Kummit ovat ravintolapäälliköitä ja he toimivat erilaisissa opastus ja neuvontatehtävissä yrityksen sisäisissä prosesseissa.

Kysely toteutettiin 24.4 - 30.4.2009 välisenä aikana ja se lähetettiin sähköpostilla valitulle ryhmälle. Ryhmään kuului neljäkymmentäyhdeksän (49) henkilöä joista asiantuntija, johto- ja muissa tehtävissä työskenteleviä oli 9 henkilöä ja niin sanottuja kummeja eli ravintolapäälliköitä 40 henkilöä. Vastauksia tuli 17 kappaletta. Kummien vastauksia oli vähemmän ja siihen vaikuttanee se, että kummien sähköposti toimii kotitietokoneelta ja asiantuntijoille, johtajille ja muissa tehtävissä työskenteleville se lähetettiin työsähköpostiin. Kummit ovat aiemmin kertoneet yhteisessä tapaamisessa, että he lukevat omia sähköpostejaan satunnaisesti ja eivät välttämättä luen niitä joka viikko.

Henkilö katsotaan asiantuntijaksi silloin, kun hän pystyy tekemään parempia ennusteita ja arvioita ja kuin ei-asiantuntija. Asiantuntijat valitaan siten, että he yhdessä edustavat monipuolisesti tutkittavan aihepiirin kehittäjäyhteisöä ja työskentelevät tutkittavan aiheen piirissä. (Linturi 2003.)

Tutkimusryhmälle lähetettiin sähköpostilla survette-ohjelmalla tehty kysely, jossa esitän skenaarioita tulevaisuudesta, jotka ovat nousseet esiin Taskisen Ammattikeittiöt Suomessa 2015 - vaihtoehtoisia tulevaisuudennäkymiä tutkimuksesta (Taskinen 2007, 49 - 54.) sekä kysymysten pohjana on käytetty Elinkeinoelämän loppuraporttia 2006. (Elinkeinoelämän loppuraportti 2006, 34 - 36.) Pyysin kohderyhmää arvioimaan kuinka todennäköistä väittämä on heidän mielestään Fazer Amicassa vuonna 2020 ja lisäksi kuinka niiden väittämien vaikutus näkyy, kuinka toivottavana he näkevät asiat Fazer Amicassa vuonna 2020. Samalla heille annettiin mahdollisuus kirjallisiin kommentteihin, perustella, mitä he ajattelevat kyseisestä väitteestä, kuinka todennäköiset skenaariot ovat. Lopuksi kyselyssä on kaksi avointa kysymystä joihin olen heitä pyytänyt jatkamaan lauseita omin sanoin.

Kysymyksiä laatiessa olen pyrkinyt säilyttämään mielessäni mitä tutkimusongelmia tulevaisuudentutkimuksessa on. Mitä todennäköisiä ja mahdollisia vaihtoehtoja tulevaisuus sisältää. Mitä tiedämme niistä ja kuinka todellisina pidämme niiden toteutumista ja mitä vaihtoehtoja haluamme tapahtuvan ja mihin vaihtoehtoon pyrimme. Nämä kuitenkin vaativat tutkijalta mielikuvitusta, tieteellisen menetelmän hallintaa sekä kykyä punnita arvoja ja tehdä niistä päätelmiä. (Vapaavuori & von Bruun 2003, 183.)

Tutkimuskysymyksinä käytetään usein asteikkoväittämiä, kuten olen omassa kyselyssäni niitä käyttänyt. Kysymysten apuargumentteina käytin väitteen arviointia kuinka todennäköistä se on ja kuinka toivottavaa se on. Avoimia kysymyksiä voidaan käyttää asteikkokysymystentäydentäjänä. Niiden avulla saadaan tietoa, joka muutoin jäisi piiloon. (Linturi 2006, 24 - 25.) Kysymykset ovat jaoteltu siten, että niistä nousi esiin mitä osaamista yritys tarvitsee tulevaisuudessa ja mitkä muut seikat nousevat esiin tulevaisuudessa. Kysymykset pyrin tekemään kysymyspareina, kuten esimerkiksi kysymykset yksi ja kaksi. Ateriat tuotetaan lähellä ja raaka-aineet ovat pääsääntöisesti kotimaisia / ateriat on tuotettu pitkälle jalostetuista raaka-aineista, jotka tuodaan ulkomailta. Ensimmäisessä kyselyosiossa (taulukko 3) kysyin kuinka todennäköisenä vastaajat pitävät skenaarioita vuonna 2020 Fazer Amicassa. Kyselyssä on käytetty neljänportaikon asteikkoa, jotta saadaan selville ainakin suuntaa antavasti onko vastaajan samaa mieltä tai eri mieltä asiasta. Vastausvaihtoehdoiksi oli annettu täysin todennäköinen, hyvin todennäköinen, osittain todennäköinen ja ei todennäköinen. Ensimmäisen osion jälkeen vastaajilla oli mahdollista kirjoittaa kommentteja jokaisesta väittämästä.

7 Tulokset

Tuloksien analysoinnin tein Survette-ohjelman mukaisen taulukon avulla ja avoimia kysymyksiä olen tarkastellut jokaista erikseen.

7.1 Taustatiedot

Taustamuuttujiksi valitsin kolme eri kysymystä. Ensin kysyin, kauanko henkilö on työskennellyt yrityksessä. Toinen kysymys oli missä vastaaja on työssä eli vaihtoehtona oli pääkaupunkiseutu tai muu Suomi. Kolmantena kysyin, mikä asema henkilöllä on yrityksessä eli onko hän johtavassa asemassa, asiantuntija, ravintolapäällikkö tai muissa tehtävissä.

Taulukko 2. Vastaajien taustatietoja N

OLEN OLLUT YRITYKSEN PALVELUKSESSA	
0 - 5 v	4
5 - 10 v	2
yli 10 v	11
Työpaikkani SIJAINTI	
pääkaupunkiseutu	11
muu Suomi	6
ASEMANI YRITYKSESSÄ	
johtotehtävissä	2
asiantuntija	2
ravintolapäällikkö	12
muissa tehtävissä	1

Kysymysten taustoilla yritin selvittää onko vastaajilla eri näkemyksiä, jos he ovat työskennelleet yrityksessä vain vähän aikaa tai sitten, jos ovat olleet pidempään eli yli 10 vuotta yrityksen palveluksessa. Samoin halusin työssäni selvittää myös sitä, että eroaako vastaajien näkemykset pääkaupunkiseudun ja muun Suomen välillä. Ajattelevatko vastaajat muualla Suomessa erilailla esimerkiksi ulkomaalaisen työvoiman käytöstä kuin pääkaupunkiseudulla? Lisäksi halusin erotella vastaajista asianosaisuuden asiantuntijoista ja johtajista, kuten Linturi on kirjoittanut eli näkykö ravintolapäälliköiden vastauksista eroavaisuuksia muihin ryhmiin verrattuna.

Vastaukset saatuani olen tehnyt muutoksia taustatietojen pohjalta. Jatkossa olen jakanut ryhmät kahtia sen mukaan, kuinka kauan vastaaja on ollut yrityksen palveluksessa joka ilmenee taulukosta 5, sillä ryhmässä 5 - 10 vuotta oli vain 2 vastaajaa ja näin ollen olen tehnyt

heistä yhdessä ryhmän alle viisi vuotta yrityksen palveluksessa olleiden kanssa. Nimesin ryhmän kirjaimella O ja se siis koostuu niistä vastaajista, jotka ovat olleet alle kymmenen vuotta yrityksen palveluksessa. Ryhmä P koostuu vastaajista, jotka ovat olleet yli kymmenen vuotta yrityksessä ja heitä on koko ryhmästä 11 henkilöä.

7.2 Tutkimusteemojen esittely

Vastaukset on kerätty survette-ohjelmalla ja niistä on tehty pylväsdiagrammeja jotka kertovat vastaajien mielipiteet. Olen tehnyt työssäni kolme eri teemaa ateriantuotanto, osaaminen ja työntekijät. Ensimmäisessä kyselyosion kysytään, kuinka todennäköisiä nämä väittämät ovat vastaajien mielestä. Työssäni pyrin analysoimaan jokaista kysymystä vuorollaan ja samalla tuon esille vastaajien sanallisia kommentteja jokaisen skenaarion kohdalta. Toisessa osiossa kysyttiin väittäminen vaikutuksia Fazer Amican toimintaan 2020.

Arvio seuraavien väittämien todennäköisyyttä Fazer Amicassa vuonna 2020.

Kysymykset olivat seuraavat:

- A. Aterioita tuotetaan lähellä ja tuotteiden raaka-aineet ovat pääsääntöisesti kotimaisia.
- B. Ateriat tuotetaan pitkälle jalostetuista raaka-aineista, puolivalmisteista ja komponenttutuotteista jotka tuodaan ulkomailta.
- C. Ruokatuotanto on komponenttien kokoamista ja yhdistelmistä
- D. Ruokatuotanto on valikoidun ja optimoidun reseptiikan mukaista.
- E. Luovuuden merkitys ruoanvalmistuksessa on lisääntynyt.
- F. Työntekijöillä vain osalla on koulutusta. Työt ovat valmiiksi ajateltuja, suunniteltuja ja ohjeistettuja ja niitä valvotaan tarkasti.
- G. Esimiesten osaamisessa ei käytännön taidoilla ole enää merkitystä. Osaamista tarvitaan prosessien tunnistamisessa ja organisoinnissa. Uusien työntekijöiden rekrytoinnissa painotetaan täsmäosaamista ja teknisiä valmiuksia.
- H. Alalla tarvitaan uusia taitoja, perinteisten taitojen tarve vähenee.
- I. Alalle/ Fazer Amicalle hakeutuvan työvoiman määrä on romahtanut.
- J. Työntekijät eivät sitoudu työnantajaan.
- K. Alalla / Fazer Amicalla on pääsääntöisesti ammatistaan ylpeitä ja hyvän palveluasenteen omaavia työntekijöitä.

Viimeisen osan avoimet kysymykset olivat:

1. Vuonna 2020 Fazer Amicassa ulkomaalaisen työvoiman käyttö...
2. Tärkeimmäksi asiaksi vuonna 2020 tulee nousemaan Fazer Amican osaamisessa...

Vastaajien kommenteista ja heidän vastauksien perusteella jaottelin kyselyn tulokset kolmeen kokonaisuuteen eli atriantuotantoon, osaamiseen ja työntekijöihin. Jokaisessa kohdassa olen nivaunut yhteen useamman kysymyksen ja jakanut vastaukset teemoittain.

7.3 Ateriatuotanto

Ensimmäinen väittämäni oli, että aterioita tuotetaan lähellä ja tuotteiden raaka-aineet ovat pääsääntöisesti kotimaisia. Kukaan vastaajista ei pitänyt tätä vaihtoehtoa epätodennäköisenä, eli kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että se on hyvin tai osittain todennäköistä, mutta kuitenkin vain kaksi henkilöä oli sitä mieltä, että se on täysin todennäköistä. Vastaajat ovat kommentoineet omin sanoin tähän kysymykseen siten, että tätä pidettiin tärkeänä turvallisuuden kannalta. Eräs vastaajista tiivistää asian seuraavasti: ” *Tuotteiden turvallisuus on tärkeää ja laadunvalvonta*”. Samoin ympäristöasiat tulivat esille näissä perusteluissa. ” *Aletaan kiinnittää huomiota logistiikkaan päästöjen takia. Lähellä tuotettu ruoka on pääasiallisesti ympäristöystävällisempää*” kommentoi eräs vastaajista. Vastaajat ovat myös maininneet, että olisi toivottavaa se, että maaseudulla löytyisi väestöä, joka haluaa tehdä puhtaita ja turvallisia raaka-aineita. Tämä asia oli myös hyvin toivottavaa Fazer Amicalla vuonna 2020, 10 vastaajista oli sitä mieltä, että on hyvin toivottavaa, että aterioita tuotetaan lähellä ja tuotteiden raaka-aineet ovat pääsääntöisesti kotimaisia.

Toinen väittämäni oli kysymyspari ensimmäiselle skenaariolle. Skenaario oli: ateriat tuotetaan pitkälle jalostetuista raaka-aineista, puolivalmisteista ja komponenttituotteista jotka tuodaan ulkomailta. Yksi vastaaja ryhmästä oli sitä mieltä, että se on täysin todennäköistä ja 4 vastaajaa sitä mieltä, että se ei ole todennäköistä. Tässä kohdassa esiin nousi kustannusten hallinta monelta vastaajalta. Raaka-aineita pidettiin kalliina ja siksi uskottiin, että tuotteet ovat jalostettuja raaka-aineita ja/tai komponentteja, mutta ne eivät ole tuotettu ulkomailta, tai ainakin niitä toivottiin valmistettavan Suomessa. Kysyttäessä, kuinka toivottavaa tämä on Fazer Amicalla, niin kuusi vastaajista piti sitä ei toivottavana. Samoin myös kuusi vastaajista piti sitä osittain ei toivottuna. Kukaan ei pitänyt sitä täysin toivottavana.

Näihin kahteen kysymykseen vertailin vastaajia myös siten, kuinka kauan vastaaja on ollut yrityksen palvelussa, vaikuttiko tämä vastaajien näkemyksiin. Ryhmän P eli yli kymmenen vuotta yrityksessä työskennelleet, kohdalta nousi selvästi esiin se, eli heistä 10 uskoo tulevaisuudessa täysin tai hyvin todennäköisenä aterioiden tuottamiseen pitkälle jalostetuista raaka-aineista, puolivalmisteista ja komponenttituotteista jotka tuodaan ulkomailta. O-ryhmässä puolet, eli alle kymmenen vuotta yrityksessä työskennelleet, taas ovat sitä mieltä, ettei edes osittain todennäköisesti aterioita tuoteta komponenteista ja niitä tuoda ulkomailta. Puolet ryhmässä O oli sitä mieltä, ettei se ole edes toivottavaa.

Kolmas ja neljäs väittämä nosti esiin sen, miten ruokatuotanto nähtiin vuonna 2020 Fazer Amicalla ja kuinka todennäköisenä pidettiin ruoanvalmistuksen muuttumista komponenttien kokoamiseksi ja kuinka johdettua ja kurinalaista se tulevaisuudessa on. Skenaariot olivat: Ruokatuotanto on komponenttien kokoamista ja yhdistelmistä. Ruokatuotanto on valikoidun ja optimoidun reseptiikan mukaista. Vastaajista suurin osa eli viisitoista, pitää komponenttien kokoamista ja yhdistelemistä osittain tai hyvin todennäköisenä. Eräs vastaajista tiivistä näkemyksensä seuraavasti: *”Tämä olisi varmaan paras tapa selvittää työvoima ja kustannuspaineista mutta saada laadukasta ruokaa.”* Tämä kysymys sai vastaajat tarkastelemaan väittämää tehokkuuden näkökulmasta. Työvoima koetaan kalliiksi, samoin työtilat ovat kalliita ja siksi nousikin esiin juuri komponenttien käyttö tehokkuuden ja kustannusten säästämiseksi. Työvoiman osaamisesta eräs vastaaja sanoi seuraavaa: *”Tulevien ammattilaisten työ tulee olemaan tätä”*.

Reseptiikan käyttöön yksi vastaaja on ilmaissut asian myös tehokkuuden ja kustannusten näkökulmasta seuraavasti: *”Ruokatuotanto pyörii tarkalla reseptiikalla, tulevaisuudessa jotta tulos ja tavoitteet saadaan kuntoon.”* Vastaajat olivat myös tuoneet julki tasalaatuisuuden hakemisen reseptiikan käytöllä ja ketjuorganisaation näkökulman. Laatu nousi lähes jokaisessa kommentissa esiin ja sitä haettiin myös vastaajien mukaan tulevaisuudessa. Väittämään, että tulevaisuudessa pyritään ruokatuotannossa valikoituun ja optimoidun reseptiikan käyttöön, vastaajat olivat kaikki täysin tai osittain samaa mieltä. Kukaan ei ollut siitä täysin erimielä. Ravintolapäälliköt pitivät reseptiikan käyttöä tulevaisuudessa täysin todennäköisempänä kuin muut vastaajat. Kuinka haluttua se on vuonna 2020, niin yksitoista vastaajaa piti sitä hyvin toivottavana. Komponenttien kokoamiseen vastaajat suhtautuivat negatiivisemmin ja neljännes vastaajista ei pitänyt sitä toivottavana skenaariona.

7.4 Osaaminen

Seuraavassa skenaariossa vastaajia pyydettiin miettimään, onko luovuuden merkitys ruoanvalmistuksessa lisääntynyt. Tässä oli vastauksissa hajontaa. Kukaan ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että se täysin lisääntyisi ja kolme vastaajista piti sitä epätodennäköisenä. Vastaajat olivat myös omissa perusteluissaan erimielä. *”Luovuudelle ei tilaa ajattelumallissa”*, on yksi näkökanta ja toinen vastaaja puolestaan kirjoitti *”Luovuutta ja uusia ratkaisuja ruokatuotannon järjestämiseen tarvitaan.”* Vastaajien mielestä komponenttien tuleminen ei vähennä luovuutta ja monessa vastauksessa luovuutta toivottiin ja todettiin sen toteutuvan ainakin osassa ruoanvalmistusta muun muassa edustuksessa ja komponenttien esille laitossa. Tämä nähtiin myös yhdeksi keinoksi erottautua kilpailijoista. Jatko kysymyksessä kuinka toivottavaa luovuuden lisääminen on, vastaajista yksitoista on toivonut sen olevan hyvin toivottavaa.

Seuraavissa väittämissä on pohdittu kuinka osaaminen näkyy vuonna 2020 Amicalla. Skenaarioon, jossa kysyttiin kuinka todennäköistä on, että työntekijöillä vain osalla on koulutusta, työt ovat valmiiksi ajateltuja, suunniteltuja ja ohjeistettuja ja niitä valvotaan tarkasti, vastaajat olivat sitä mieltä, että osittain asia on näin. Sitä mieltä oli yhdeksän vastaajaa. Toivottavana sitä piti yhdeksän vastaajista ja yksi ei pitänyt sitä toivottavana. Perusteluissa tuli esille koulutuksen tärkeys, josta yksi vastaaja on kirjoittanut näin: *”Ammattitaito ja koulutus tärkeää esim. hygieniä yms.”*. Toisaalta ajateltiin myös siten, että ei tarvita niin ammattitaitoisia työntekijöitä, koska työn luonne on muuttunut. Perusteluina tulivat myös nämä seikat, ala ei houkuttele, ei tarvita pitkää koulutusta ja todetaan, että on vaikea saada ammattitaitoista työvoimaa liian valmiiseen konseptiin. *”Uskon, että näistä työntekijöistä enemmistö valmistaa komponentteja ja ravintolassa on nykyistä pienempi ja osaavampi joukko”*, kiteytti yksi vastaajista omaa näkemystään.

Väittämään, esimiesten osaamisessa ei käytännön taidoilla ole enää merkitystä. Osaamista tarvitaan prosessien tunnistamisessa ja organisoinnissa, vastaajat ovat kommentoineet asiaa: *”Prosessien osaaminen korostuu, mutta taju tekemiseen tarvitaan.”* Toinen kirjoitti: *”Tämäkin on varmasti tulevaisuutta, joku on suunnitellut ohjeet ja reseptiikan tarkalleen - esimiehellä ei tarvitse olla tuntumaa itse tuotteen valmistamiseen. Mutta kyseenalaistan kuitenkin jos ei ole tuntemusta?, miten osataan organisoida prosesseja.”* Erään vastaajan lausuma oli ottanut myös kantaa koulutukseen: *”Muutos koulutukseen saattaa olla huomattava ja ehkä työnarvostus/käsitys muuttuu.”* Päinvastaisiakin perusteluja vastaajilla oli, kuten tuotannon ohjaamiseen tarvitaan aina käytännön taitoja, vaikka tuotanto olisi koneellistettu. Kokonaisuutena arvio oli sellainen, että esimiehen taitoja tarvitaan ainakin muuttuvien prosessien ohjaamiseen ja suunnitteluun.

Tämä kysymys sai vastaajat muodostamaan toisistaan poikkeavia käsityksiä, mutta ravintolapäälliköiden muiden vastaajien välillä ei juuri ollut eroa vastauksissa. Neljä vastaajaa piti sitä ei toivottavana ja sama määrä piti sitä osittain toivottavana.

Uusien työntekijöiden rekrytoinnissa painotetaan täsmäosaamista ja teknisiä valmiuksia oli seuraava väittämä ja sen parina oli väittämä, että alalla tarvitaan uusia taitoja, perinteisten taitojen tarve vähenee. Lähes puolet oli sitä mieltä, että se on osittain todennäköistä molemmissa väittämissä. Vastaajat painottivat moniosaamiseen, alalla tarvitaan uusia taitoja siksi, että ruoanvalmistusprosessien uskottiin muuttuvan. Eräs heistä oli koonnut ajatuksensa seuraavasti: *”Teknisiä valmiuksia painotetaan kyllä, mutta osaaminen on pikemminkin moniosaamista kuin täsmäosaamista”*. Uusista taidoista nousi esiin tietotekniikan hallinta, jota useat vastaajat peräänkuuluttivat. Samoin uskottiin, että laitteet teknistyvät ja siihen tarvitaan uusia taitoja. Yhden mielestä teknisiä taitoja tarvitaan lisää, mutta aisteja tarvitaan edelleenkin. Uusien taitojen tarve ja perinteisten taitojen tarpeen väheneminen ei kuiten-

kaan ollut vastaajien mielestä kuin osittain toivottavaa seitsemän mielestä ja jopa neljä piti sitä epätoivottavana.

7.5 Työntekijät

Skenaario siitä, että alalle/ Fazer Amicalle hakeutuvan työvoiman määrä on romahtanut, sai kolmentoista vastaajien kannatuksen osittain tai hyvin todennäköisesti. Vain yksi vastaaja piti sitä täysin todennäköisenä. Vastaajat miettivät vaihtoehtoa että se oli liian jyrkästi muodossa, ihan varmaa ei heidän väittämänsä ollut ja joku ajatteli sen menevän muiden palvelualojen kanssa samalla syklillä. ”*Jos ei romahtanut, tiukemmassa varmaan kotomaiset ihmiset, kilpailua työvoimasta käydään ja ulkomaalaistaustaiset ehkä vielä suostuvat tekemään*”, vastaajan mielestä ulkomaalaisen työvoiman käyttö voisi olla tähän ainakin osa ratkaisu.

Kukaan vastaajista ei pitänyt sitä toivottavana tulevaisuudessa ja vastaajista yksitoista piti sitä epätoivottavana. Tästä voisi vetää johtopäätöksen, että hiukan jopa pelätään, ettei alalle hakeudu riittävästi työvoimaa tulevaisuudessa. Perusteluissa mainittiin myös, ettei ala ole suosittu ja se ettei alalle hakeuduta siksi, että siinä ei tarvitse tulevaisuudessa hallita laajoja kokonaisuuksia.

Kolme neljäsosaa vastaajista ei pitänyt toivottavana sitä, että työntekijät eivät sitoudu työnantajaan. Yhden mielestä ei ihmisille löydy töitä jollei sitoudu. Pätkätyön tuleminen vaikuttaa myös henkilöstöravintola alaan ja se vähentää ihmisten sitoutumista, ”*raha ratkaisee*” totesi eräs vastaajista. Esiin nousi myös ihmisten kokeilunhalu, halutaan erilaisia työpaikkoja ja työnantajia, kyllästytään ja luullaan asioiden olevan paremmin muualla. Alaa ei pidetty edelleenkaan houkuttelevana. Tulevaisuuden epävarmuus voi kuitenkin muuttaa hiukan sitoutuneempaan suuntaan. Yhdessä perustelussa nostettiin myös johtamisosaamisen tärkeys esille: ”*kyllä sitoutuu riippuu johtamisosaamisesta*”. Tässä kohdin otettiin myös esiin yrityksen edistyskellisyys ja kilpailukykyisyys, sillä se auttaa henkilöstöä sitoutumiseen.

Viimeisenä skenaariona olin väittänyt että alalla / Fazer Amicalla on pääsääntöisesti ammatistaan ylpeitä ja hyvän palveluasenteen omaavia työntekijöitä. Tämän todennäköisyyttä ei kukaan kiistänyt, mutta hyvin todennäköisenä sitä piti kaksitoista vastaajista. Hyvin toivottavana sitä piti neljätoista vastaajaa. Tähän vaikuttaa hyvä työnantaja maine, ja tähän toinen vastaaja lisäsi: ”*kyllä pitää paikkansa mutta kannustavaa toimintaa johtamisessa pitää lisätä*”. Monen vastauksesta kuitenkin kuvastui toivo ylpeistä ja ammattitaitoisesta työvoimasta jolla on hyvä palveluasenne, ei varmuus asiasta. Yhden vastaajan optimismi oli purkautunut perusteluissa seuraavasti: ”*Uskon että sama trendi jatkuu vielä 2020 - ammattiylpeys on ainoa asia joka kantaa kun valitsee ravintolan työpaikakseen - halu tehdä ja palvella. Uskon että se on tulevaisuudessakin näin*”.

Vastaajat näkivät tulevaisuudessa ulkomaalaisen työvoiman käytön lisääntyvän. Olin pyytänyt vastaajia jatkamaan lausetta: Vuonna 2020 Fazer Amicassa ulkomaalaisen työvoiman käyttö... ja heidän kakkien näkemys oli samankaltainen. Jokainen uskoo sen lisääntyvän ja monen mielestä runsaasti ja sitä pidettiin joidenkin mielestä välttämättömänä. Osan mielestä se tulee pakon edessä. Eräs kuitenkin toivoi, että tulevaisuudessa käytettäisiin ensisijaisesti suomalaisia. Yhden vastaajan mielipide oli: ”*Lisääntynyt. Suomalaisia ei enää saada alalle, ainakaan ravintolatyöntekijöiksi*”. Ulkomaalaisen työvoiman käyttö yrityksessä oli muutamien vastaajien mielestä kuitenkin ensisijaisesti ravintolatyöntekijän työtä. Ulkomaalaisen työvoiman käytön uskottiin rikastuttavan yrityksen kulttuuria. Sillä nähtiin olevan myös myönteinen vaikutus asiakasyrityksen yhteistyön kannalta: ”*Näin ollen suomenkielen koulutuksella tuemme myös riittävää ja onnistunutta yhteistyötä asiakasyrityksen kanssa*”.

Vertailussa muu Suomi - pääkaupunkiseutu, vain yksi vastaaja piti ulkomaalaisen työvoiman käytön lisääntyvän eteenkin pääkaupunkiseudulla. Vastauksissa ei juuri löytynyt eroa työpaikan sijainnin perusteella. Ainoastaan ulkomaalaisten työvoiman käytön suurempaan lisääntymiseen uskoivat pääkaupunkiseudulla asuvat enemmän kuin muualla Suomessa asuvat.

7.6 Osaaminen Fazer Amicassa vuonna 2020

Tärkeimmäksi asiaksi vuonna 2020 tulee nousemaan Fazer Amican osaamisessa... alkanut lause kirvoitti eniten vastaajia kirjoittamaan erilaisia näkemyksiä. Luovuus tuli esille monen vastaajan näkemyksissä, samoin ammattitaito. Johtamisen osaamista peräänkuulutettiin sekä laatua, turvallisuutta ja ruoan makua. Yhden vastaajan mielipide osaamisesta oli: ”*Tehokas tuotannosuunnittelu ja johtamistaidot. Trendien perässä pysyminen*”. Useammassa vastauksessa oli haettu edelläkävijyyden näkökulmaa.

Erikoistuminen tuli myös monen vastauksessa tärkeäksi osaamisen alueeksi. Yhden vastaajan mielestä se myös edellyttää, että ettei yritys ole enää ketjuorganisaatio, vaan palveluratkaisut ovat yksilöllisiä. Erään vastaajan mielestä osaamisessa tulevaisuudessa pitää olla perinteistä ruoanlaittoa ja asiakaslähtöisyyttä. Voisiko tämän seuraavan vastaajan näkemys olla yhteenveto nykyisistä arvoista ja niiden toimivuudesta tulevaisuudessa vuonna 2020: ”*onnistunut yhteistyö asiakkaan kanssa. Takaamme laadun ja hyvän palvelun. Tuotamme elämyksiä ja olemme edellä kävijöitä. Meihin luotetaan ja uskotaan*”.

8 Johtopäätöksiä

Tutkimusmenetelmä oli mielestäni sopiva tähän opinnäytetyöhöni. Rajaaminen vain yhteen kierrokseen ei kuitenkaan anna Delfoi tutkimukselle ominaista palautteen saamista ja sen mukanaan tuottaa uutta tietoa ja siksi vastaajat eivät ole voineet muodostaa kuvaa siitä miten koko tutkimusryhmä on käsitellyt tutkittavaa ilmiötä. (Linturi 2007, 104.) Ensimmäinen kierros on pohja jatkaa tutkimusta toiselle kierrokselle Delfoi menetelmän mukaisesti ja se voisi olla seuraavan jatkotutkimuksen pohjana. Kysymysten purkamisen jälkeen totesin vastaajien näkemyksistä tulevan esiin paljon Fazer Amican nykyisiä arvoja. Yrityksen osaamisen strategian tavoitteet tulivat vastaajien perusteluissa hyvin näkyviin ja tiedostamatta tai tietoisesti vastaajat ovat ajatuksissaan samalla näkökannalla, kuin yrityksen strategiaan on kirjoitettu. Tutkimuksen tavoitteena oli myös lisätä tulevaisuudentutkimuksen tietoutta ja siksi mielestäni tämän kyselyn toinen kierros voisi antaa uutta tietoa, kun asiaan on voitu ennalta miettiä ja muiden argumentointien perusteella myös muuttaa omaa käsitystään tai selventää omaa kantaansa. Tässä pohdin löytääkö yritys pelinrakentajan tarvitseman ohjeiston, jolla voidaan saada aikaan kunnari, kunniajuoksu ja mestaruussarja on valloitettu.

8.1 Teknologian osaaminen vai luovuus?

Taskisen (2007) mainitsema rutiiniosaaminen tuli myös vastaajien puolesta näkyviin. Kompensit eli pätevyudet tai ammattitaito, jota tarvitaan työtehtävien tekemiseen, edellyttää uuden teknologian hallitsemista. Teknologia auttaa kuitenkin jatkossa prosessien toimivuutta, vaikuttaa lopputuloksen laatuun ja omalta osaltaan parantaa tuotteiden turvallisuutta. Ammatti-identiteetti, ammattiylpeys ja alan kiinnostavuus ovat koetuksella, jos työt ovat vain rutinoitunutta suoritusta. Toisaalta, jos työtehtävät ovat vain komponenttien kokoamista, ei siihen vaadita kovinkaan paljon taitoja, enneminkin henkilöitä, jotka jaksavat tehdä pitkäjänteisesti samaa rutiinityötä ja löytää siitä motivaation ja innostuksen työhön. Komponenttien kokoaminen yleensä vastaajien mielestä vähensi luovuutta, mutta eräs vastaajista kuitenkin näki asian siten, että luovuutta tarvitaan juuri komponenttien kokoamiseen, jotta lopputulos olisi hyvä. Luovuutta halutaan, mutta mihin se pystytään kanavoimaan, onko sen suunta prosessien luomisessa, prosessien tekemisessä vai suuntaako ala erikoistumiseen, jolloin luovuus on valloillaan sen tekemisessä?

Uusien työntekijöiden rekrytoinnissa toivottiin moniosaajien lisääntyvän. Olisiko se keino ja mahdollisuus yritykselle saada prosessien osaajia ja ehkä myös esimiesten moniosaaminen tulee jatkossa lisääntymään ja silloin heistä saadaan hyviä prosessien ohjaajia ja/tai johtajia. Oppivan organisaation yksi tunnusmerkeistä on kehittyminen ja toimintamallien joustavuus. Prosessien kehittyminen jatkossa vaatii sitä niin työntekijöiltä kuin esimiehiltä ja siihen tarvitaan lisää osaamista ja uusia taitoja. Suurlan (2001, 9 - 10) esiintuoma asiantuntijan osaami-

nen, eli yleisosaaminen ja sen vieminen teoriasta käytäntöön, tiedon tuotteistaminen on juuri sitä mitä tulevaisuudessa halutaan ja tarvitaan. Elinkeinoelämän loppuraportissa (Elinkeinoelämän loppuraportti 2006, 3) mainitaan elinikäinen oppiminen läpi työuran ja verkostojen tuomat uudet osaamisalueet, kuinka niitä voidaan hyödyntää kansainvälisesti ja kuinka me siihen sijoitumme? Yrityksen verkostoituminen on jo nyt vallallaan ja tulevaisuuden skenaariossa se nähdään lisääntyvän. Moniosaajien taidot tulevat esiin verkostoituvassa yhteisössä kokoajina. Heidän roolinsa tulee yhdistää eri kanavia ja siihen mielestäni tarvitaan monia eri taitoja ja kykyjä eteenkin esimiehiltä. Uusia johtamisen malleja varmaan tulevaisuudessa luodaan, mutta nykyinen oppivan organisaation malli toimii ainakin tässä päivässä ja tulevaisuudessa, sen elementtejä tullaan käyttämään, vaikka johtamisen nimi muuttuu. Uudistuminen tuo tullessaan erilaisia uusia osia, mutta osallistuva ja osallistava esimiestyö tulee säilymään ainakin lähitulevaisuudessa.

Elinkeinoelämän loppuraportti painotti henkilöstön osaamisessa luovuutta ja yrittäjämäisyyttä. Kyselyn vastauksista luovuutta pidettiin tärkeänä, mutta yrittäjämäisyys ei sieltä tullut esiin, jota en ollut myöskään kysymyksissäni ottanut esiin. Vastuunottamista työstään ei kenenkään vastuksissa tullut suoraan esiin, se on ehkä niin sisäänrakennettu ajatus, jota ei pysty tuomaan esiin lyhyissä vastauksissa, mutta näkyy ajatuksien sisältä. Silloin kun toimintaa yksityisen työnantajan palveluksessa, on yrittäjämäisyys ja vastuunkantaminen omasta työstään jokaisen jokapäiväinen toimintatapa jolla voidaan säilyttää oma työpaikkansa yrityksessä ja se on myös mainittu Fazer Amican vastuuraportissa.

Taskinen kirjoittaa omassa tutkimuksessaan, että suurkeittiöalan ammattilaisten osaamista teknologian suunnittelussa pitäisi hyödyntää (Taskinen 2007, 71.). Omassa tutkimuksessani näitä elementtejä ei juuri näkynyt ja siihen on syynä ehkä se, ettei vastaajista kukaan toimi keittiösuunnittelussa tai laitteiden valmistuksessa.

Teknologia tulee, luovuutta halutaan lisää, pystytäänkö jatkossa näiden yhteyttä hyödyntämään? Ja jos pystytään, antaako se yritykselle uusia voimavaroja ja uutta suuntaa strategian tekemiseen? Yritys voisi panostaa teknologiaan siten, että toisi uusia erikostuneita palveluratkaisuja jotka sitten saavat luovuuden ja innovaation esiin. Yhteistyötaitoja ja inhimillistä vuorovaikutusta tarvitaan jatkossakin ja jos uutta teknologiaa voisi siihen hyödyntää, voisi se olla palveluprosessin tuotteistamista uudella tavalla. Uutta teknistä osaamista tarvitaan lisää ja luovuutta sen käyttämiseen.

8.2 Turvallisuus ja ympäristö

Respetiikan käyttö sekä raaka-aineiden hankinta nostivat esiin vastaajien keskuudessa turvallisuuden ja ympäristöasiat. Turvallisuus tulee tulevaisuudessakin edelleen korostumaan ja se

vaatii erilaista osaamista jatkossa. Elinkeinoelämän loppuraportissa turvallisuus näkyy monessa kohdin ja Taskisen tutkimuksessa Pandemioiden ja elintarvikeperäisten ruokamyrkytysten lisääntymistä pidettiin todennäköisenä, mutta järjestelmien ja valvonnan avulla ne pidetään hallinnassa. Tämä vaatii kuitenkin koko elintarvikealan yhteistyötä sekä työtehtävien sisällön ja koulutukseen panostamista. (Taskinen 2007,64.)

Osaavien ihmisten siis tulee erityisesti kiinnittää huomioita tuotteiden turvalliseen käsittelyyn ja tuotetietouteen, niin raaka-aineiden käsittelyssä, kuin ulkomaisten tuotteiden alkuperän varmistamisessakin. Koulutuksessa esiin nousee elintarvikehygieniä sekä jatkuva tuotetietouden lisääminen. Työnantajan kohdalla tulevaisuudessa tulee eteen vastuukysymykset, ja sitä kautta tämä saattaa tulevaisuudessa olla myös yrityksille jopa menestymisen suurimpia kysymyksiä. Jos turvallisuus pettää ja siitä joudutaan korvaamaan vaikka epidemian aiheuttajana suuria korvaussummia, voi yritysten taloudellinen tilanne romahtaa ja yrityksen maine saattaa mennä, jolloin liiketoiminnan jatkaminen ei ole mahdollista. Yritykset ovat panostaneet jo tällä hetkellä sertifikaatteihin ja laatujärjestelmiin, jotta tämän kaltaiset uhat eivät toteudu.

Omassa tutkimuksessa ympäristönäkemykset on tuotu esiin ja uskonkin, että tulevaisuudessa niiden osuus korostuu. Osaamista tässä asiassa tarvitaan ja tämän päivän alan koulutuksessa ainakin työssäoppimisjaksolla sitä arvioidaan ja tuodaan esiin opiskelun osana. Yrityksen strategiassa on ympäristöasiat nousevat esille yhä laajemmin ja jokaisen yrityksen on huolehdittava ympäristöstään entistä paremmin. Raaka-aineilta Fazer Amica vaatii tuotteiden jäljittämistä aina alkutuotantoon ja pyrkii valitsemaan tuotteet siten, että myös alihankkija on ympäristövastuullinen. Tämä vaatii jatkossa myös verkostoitumista ja monien tahojen yhteistä vastuullista työskentelyä.

8.3 Työvoiman pysyvyys

Taskisen tutkimus suurkeittiöstä sekä Elinkeinoelämän loppuraportti 2006 ja kuten myös tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, ettei alaa pidetä houkuttelevana ja siksi työvoiman määrä jatkossa pienenee. Ulkomaalaisten tuloa alalle pidetään todennäköisenä ja siitä toivotaan olevan apua tulevaisuudessa työvoimapulaan. Se koetaan välttämättömäksi, mutta kuitenkin katsotaan, että lama hiukan muuttaa tätä kulkua. Toivotaan, että suomalaiset työllistyisivät kuitenkin ensisijaisesti.

Sitoutuminen oli se asia, jota eniten toivottiin yhtenäisesti vastaajien keskuudessa. Toivottiin, että alalla olijat olisivat ylpeitä työstään. Palveluasennetta kaivattiin ja sen osaaminen on yrityksen voimavara. Omasta mielestäni tämä nousi ehkä keskeisimmäksi asiaksi tutkimuksessa. Miten sitten saadaan ne sitoutuneet ja ammatistaan ylpeät, palveluhaluiset henkilöt töihin Fazer Amicaan tulevaisuudessa? Strategiassa yritys pyrkii tähän, ja tämän tutkimuksen

jatko voisikin keskittyä esimerkiksi siihen, kuinka se voidaan saavuttaa. Olisiko siinä yrityksen tärkeä menestyskeino tulevaisuudessa, jos pelätään työvoiman vähentymistä.

Opiskelutyössä Palveluinnovaatiot (Ilola, Kylliäinen, Lehtinen & Montonen 2008) pohdittiin sitoutumista, ja mitkä keinot siinä auttavat. Työssä todettiin, että siinä on monia eri keinoja ja näkökulmia, mutta ehkä tarvitaan jotain uutta, joka toisi mielenkiintoa sitoutumiseen. Ajatuksemme oli kehittää palkitsemisjärjestelmää, mikä motivoisi vanhoja työntekijöitä ja loisi kiinnostavuutta alaamme kohtaan. Osaamisen kautta toimme siinä esiin yrityksen halun kouluttaa henkilöstöä ja pohdimme, pitäisikö siitä maksaa vielä erikseen ja voidaanko sen tiimoilta vaatia sitoutumista yritykseen. Sitoutuisiko henkilöstö paremmin, jos heille luvattaisiin 5 tai 10 vuoden työssäolon jälkeen jokin lomamatka jonnekin? Toisiko henkilökohtainen Personal Trainer, joko fyysiseen suorittamiseen erikoistunut tai henkisen puolen valmentaja, työntekijälle lisää palveluhalukkuutta ja sitoutumista yritykseen? Auttaisiko eläkettä varten luotu vanhuushoitosopimus, eräänlainen rahasto, henkilöstöä sitoutumaan paremmin työnantajaan? Nämä ovat mielestäni sellaisia pohdintoja, jotka vaativat oman jatkotutkimuksen. Oma työni antaa pohjaa sille ajatukselle, että yritys kaipaa sitoutuneita työntekijöitä, jotka haluavat olla ylpeitä omasta palveluosaamisestaan tulevaisuudessa vuonna 2020 Fazer Amicalla.

9 Pohdinta

Tavoitteenani oli selvittää millaista osaamista Fazer Amicassa tarvitaan vuonna 2020 alan asiantuntijoiden mielestä ja siihen olen saanut mielestäni vastauksia. Ehkä toiveeni siitä, että löydän heikon signaalin, joka myöhemmin vahvistuu megatrendiksi, on todellakin vain toive. Työssäni en törmännyt ihan uusiin asioihin, mutta sain vahvistusta sille, että yrityksen strategia ja vastaajien näkemykset ovat samassa linjassa. Työni voi kuitenkin olla pohja jatkotutkimukselle ja sitä kautta voisi tuoda tullessaan yritykselle ainakin hiukan selkeämmän kuvan tulevaisuudentavoitteista ja/tai ajatuksista, joita toivotaan tapahtuvan jatkossa. Osaaminen on tärkeällä sijalla jatkossakin, ja toivon myös työni tuovan esiin sen, että osaamista, erilaisista osaamista tarvitaan jatkossa.

Ennestään aihe ei ollut minulle tuttu, ja tätä opinnäytetyötä tehdessäni kiinnostus ja tietous tulevaisuudentutkimuksesta lisääntyivät todella paljon. Alan käsitteistön purkaminen ja siihen tarvittavan lähdeaineiston lukeminen on avannut minulle aivan uuden maailman ja huomaa, ettei tutkimuksen tekeminen sittenkään ole mahdotonta, vaikka epäilin itseäni kovasti ennen opinnäytetyöni tekemistä ja vielä sen kuluessakin.

Delfoi-tutkimusmenetelmä oli minulle myös tuntematon, ja sen tekeminen, siihen liittyvän asiantuntijuuden haasteellisuuden luoma paine olivat kovia, mutta mielestäni ymmärsin me-

netelmän ja osasin myös analysoida aineiston. Vastausten kokoaminen sen perusteella oli helpompaa kuin, että olisin tehnyt työni esimerkiksi avoimina kysymyksinä koko tutkimuksen osalta. Olisin toivonut kuitenkin vielä enemmän kirjallisia perusteluja asioille, jotta vastauksiin olisi päässyt pureutumaan syvällisemmin ja saanut enemmän tietoa miksi ajatellaan juuri näin. Toisaalta työni analysointivaihe olisi ollut myös paljon työläämpi, mikäli kaikki olisivat vastanneet ja he olisivat myös vuolaasti perustelleet vastauksiaan. Delfoi-menetelmässä vastausten laatu on kuitenkin tärkeämpää kuin määrä. Toisen kierroksen tekeminen ja jatkokysymysten laatimien olisi Delfoi-menetelmän seuraava vaihe ja se olisi laajentanut opinnäyte-työni liian laajaksi ja siksi olen rajannut sen tähän työhön vain yhteen kierrokseen. Toivottavasti olen myös avannut keskustelun tulevaisuudentutkimuksesta yrityksen sisällä ja jo silloin se saavuttanut tavoitteensa, tulevaisuutta tehdään nyt.

Lähteet

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen, inhimillistä tuloksentekoa. Juva: WSOY.

Coffman, B. 2003. Saatavissa muodossa

<http://www.mgtaylor.com/mgtaylor/jotm/winter97/wsrintro.htm> (Luettu 8.1.2009)

Elinkeinoelämän loppuraportti. 2006. Saatavilla muodossa

http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_06_Tulevaisuusluotain_final.pdf. (Luettu 6.1.2009)

Elinkeinoelämänkeskusliitto EK palvelut 2020-Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. 2006. Saatavilla muodossa pdf□ (Luettu 6.1.2009)

Fazer Amica Suomi 2008. Laatu ja ympäristö. Saatavilla muodossa com□ (Luettu 15.1.2009)

Fazer Yritysvastuuraportti 2008. Saatavilla muodossa

www.fazer.fi/Fazerkonserni/yritysvastuuraportti2008(Luettu 4.1.2009)

Fazer 2008. Missio, visio ja arvot. Saatavilla muodossa <http://www.fazergroup.com>(Luettu 16.1.2009).

Fazer Amica. 2009. Yritystiedot. Saatavilla muodossa <http://www.fazergroup.com>(Luettu 10.4.2009).

Fazer konsernaviestintä, 2009. Fazer Way, Toimintatapamme. Helsinki: Lönnberg Painot Oy

Hannula, I. & Linturi, R. 1998. Sata ilmiötä 2000 - 2020 Virtuaali- Helsinki ja kybermyyrä. Jyväskylä: Gummerus.

Hannus, J. & Kasanen, K. 2004. Näkemykselliset strategiat ja innovatiivisuus asiakkuuksien kehittämisessä: Talent Partners.

Helakorpi, S. 2005. Työtaidot. HAMK. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005. Hämeenlinna. Saatavilla muodossa

<http://www.elisanet.fi/seppo.helakorpi/tiedostot/Osaamistekstii.htm>. (Luettu 13.3.2009)

Hiltunen, E. 2006. Saatavilla muodossa,

<http://www.future.vuodatus.net/blog/category/Heikko+signaali+teoriaa>. (Luettu 11.3.2009).

- Hiltunen, E. 2007. Saatavilla muodossa,
http://www.futurasociety.fi/seminarit/heikot_signaalit. (Luettu 14.1.2009).
- Hukkinen, J. 2002. Skenaario vallan välisenä. Teoksessa Inkinen, S. Bruun, H. & Lindberg, F. (toim.) Tulevaisuus.nyt, riskiyhteiskunnan haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Hakapaino.
- Ilola, A. Kylliäinen, R. Lehtinen, E. Montonen, T. 2008. Palveluinnovaatio. Opiskelutyö. Julkaisematon.
- Kamppinen, M. Malaska, P. & Kuusi, O. 2003. Ennustaja, tieteiskirjailija vai muutosvoima? Teoksessa M. Kamppinen, O. Kuusi & S. Söderlund. Tulevaisuuden tutkimus, Perusteet ja sovellukset. Tampere: Suomalaisuuden kirjallisuuden Seuran Toimituksia. Tammer-Paino.
- Kaivo-oja, J. Tulevaisuuden tekeminen strategisen ajattelun valossa. 2003. Teoksessa Kamppinen, M. Kuusi, O & Söderlund, S. Tulevaisuudentutkimus, Perusteet ja sovelluksia(toim.) Tampere: Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia. Tammer-Paino.
- Ketola, T.2005. Vastuullinen liiketoiminta sanoista teoiksi. Helsinki: Edita Prima.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R . 2001. Strategisen osaamisen johtaminen, Helsinki: Edita.
- Kuusi, O. 2003. Delfoi-menetelmä. Teoksessa M. Kamppinen, O. Kuusi & S. Söderlund. Tulevaisuuden tutkimus, Perusteet ja sovellukset. Tampere: Suomalaisuuden kirjallisuuden Seuran Toimituksia. Tammer-Paino.
- Kuusi, O. & Hiltunen, E. 2007. [www.kunnat.net/Kuntakehitys ja tutkimus](http://www.kunnat.net/Kuntakehitys_ja_tutkimus) » [Tulevaisuustyö](#) » Heikot signaalit (Luettu 28.12.2008).
- Latvala, T. 2002. Kuluttajien informaatiotarpeet elintarvikkeiden turvallisuus- ja laatuominaisuuksista: Tapaustutkimus naudanlihasta. Saatavilla muodossa
<http://www.smts.fi/MTP%20julkaisu%202002/esit/05latvala.pdf> (luettu 27.11.2009).
- Linturi, H. 2003. Delfoi - oraakkelin matkassa. Saatavilla muodossa
<http://www.internetix.fi/kaivos/linturi/20203.pdf> (luettu 13.3.2009).
- Linturi, H. 2006. Delfoi - menetelmäopas 2006. [www. metodix.com](http://www.metodix.com). (Luettu 13.3.2009).
- Linturi, H. 2007. Delfoin metamorfooseja. Futura 1/ 2007. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry. Helsinki. (Luettu 12.3.2009).
- Linturi, H. 2003. Saatavilla muodossa
http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/3 (Luettu12.3.2009).

Malaska, P. 2003. Tulevaisuustietous ja tulevaisuuteen tunkeutuminen. Teoksessa Vapaavuori, M & von Bruun, S(toim.) Miten tutkimme tulevaisuutta? Tampere: Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Tammer-Paino.

Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta - skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo: WSOY.

Mannermaa, M. 2003. Puhujien foorumi. Saatavilla muodossa http://www.speakersforum.fi/article/mika_mannermaa/9/0009.pdf, (Luettu 3.1.2009)

Mannermaa, M. 2004, Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WSOY.

Meristö, T. 2003. Skenariotyöskentely strategisessa johtamisessa. Teoksessa Vapaavuori, M & von Bruun, S(toim.) Miten tutkimme tulevaisuutta? Tampere: Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Tammer-Paino.

Niiniluoto, I. Alkusanat. 2003. Teoksessa M. Kamppinen, O. Kuusi & S. Söderlund. Tulevaisuuden tutkimus, Perusteet ja sovelluksia. Helsinki: Suomalaisuuden kirjallisuuden seura, 10.

Otala, L. 2000. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

Rubin, A. 1995. Ote huomiseen. Helsinki: Painatuskeskus.

Rubin, A. 2002.Skenaariopolut tulevaisuuteen. Saatavissa muodossa http://v2.edelfoi.fi/fi/content/info/method/03_skenaariot

Rubin, A. Tulevaisuudentutkimuksen käsitteitä. 2003. Teoksessa M. Kamppinen, O. Kuusi& S. Söderlund. Tulevaisuuden tutkimus. Perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomalaisuuden kirjallisuuden seura.

Rubin, A. 2007. Tulevaisuuden tutkimus tiedonalana ja tieteellisenä toimintana. Saatavilla muodossa www.futurnet.org/tutkimus (Luettu 13.1.2009)

Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. 2003. Mitä on ammatillinen huippuosaaminen? Ammattikasvatuksen aikakauskirja5(1).

Suurla, R. 2001. Tulevaisuusvaliokunta teknologian arviointeja 6, Avauksia tietämyksen hallintaan. Eduskunnan kanslian julkaisu.

Silván, S. 2006. Valppaus on valttia. Tampere: Tammer-Paino.

Taskinen, T. 2007. Ammattikeittiöt suomessa 2015- vaihtoehtoisia tulevaisuudennäkymiä. Mikkeli: Interkopio.

Toppinen, A. 2002. Teoksessa Inkinen, S. Bruun & H. Lindberg, F (toim.) Tulevaisuus.nyt, riskiyhteiskunnan haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Hakapaino.

Vapaavuori, A. & von Bruun, S. (toim.) 2003. Miten tutkimme tulevaisuutta? Tampere: Suomen tulevaisuuden tutkimuksen seura. Tammer-Paino.

Viitala, R.2003 Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Wiitakorpi, I. 2006. Ammatillisen osaamisen tukeminen muuttuvissa toimintaympäristöissä.
Helsinki: Oy Nord Print Ab.

Taulukot

Taulukko 1:Vastaaajien taustatietoja	35
--	----

Kuviot

Kuvio 1:Heikon signaalin muutos trendiksi tai megatrendiksi(Linturi 2003).....	17
Kuvio 2:udistuminen edellyttää asioiden ja ihmisten kehittämistä (Hannus & Kasanen 2004, 37)..	21
Kuvio 3:Yrityksen osaamisen johtamisen keskeiset elementit (Viitala 2005,15)..	22